

Nathalie de Castro Moreira

UNILESTE: CULTURA ORGANIZACIONAL E IDENTIDADE

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Nathalie de Castro Moreira

UNILESTE: CULTURA ORGANIZACIONAL E IDENTIDADE

Dissertação apresentada à banca examinadora das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Domingos Antônio Giroletti

Examinadores:

Prof. Dr. Luis Aureliano G. Andrade

Prof. Dr. José de Sousa Miguel Lopes

Pedro Leopoldo - MG

2008

Fundação Pedro Leopoldo

UNILESTE: CULTURA ORGANIZACIONAL E IDENTIDADE

Nathalie de Castro Moreira

AVALIAÇÃO

1. CONTEÚDO

Nota: _____

Conceito: _____

Avaliado por: _____

2. FORMA

Nota: _____

Conceito: _____

Avaliado por: _____

3. GRAU FINAL

Nota: _____

Conceito: _____

_____, ____ de _____ de 2008

AGRADECIMENTOS

A Deus,

por esta conquista e por ELE sempre estar comigo em momentos importantes, pelas oportunidades concedidas.

Ao Prezado Prof. Dr Domingos Antônio Giroletti

pela sua atenção, competência profissional e também pela sua orientação com as sugestões pertinentes, que me estimularam, enriquecendo este trabalho e fazendo-me encontrar novas formas de dizer, de sentir e caminhar.

Aos meus pais, Edmar Moreira e Zélia,

que me ensinaram o grande valor de Ser uma Família e que me envolveram sempre nos braços do afeto e da responsabilidade, que sempre valorizaram o desenvolvimento moral e intelectual o que me tornou muito mais capaz de amar a vida. Obrigada pela ajuda e dedicação, sem vocês esse sonho não seria possível.

Ao meu marido, Leonardo,

que abraçou comigo este sonho e sempre esteve ao meu lado. Pelo seu estímulo e apoio e pelas renúncias em favor deste sonho.

Aos meus irmãos: Thiago, Márcio, Nancy e a minha querida sobrinha, Ana Catarina,

que me encorajam a fazer o melhor, fonte do meu amor incondicional e carinho, por compreenderem minhas aflições e estarem ao meu lado.

Às minhas irmãs de coração, Renata e Karleyla,

amigas especiais de toda a vida e de todas as horas, com quem compartilhei idéias e que são para mim fonte de inspiração.

Ao Professor Oton Fava,

pela confiança depositada em mim, por me abrir as portas para uma profissão maravilhosa, tornando-se um grande mestre em minha vida.

Ao Reitor do Unileste, Dr. Genézio Zeferino e aos colegas de trabalho

por sua prontidão e por me ajudarem na realização desta pesquisa.

Ao Renato Santos Lacerda, pesquisador do Museu no Unileste,

com quem mantive uma interlocução constante, pelos sucessivos contatos e providenciais sugestões.

Às amigas do Unileste, Emília, Landéia e Geni Sampaio,

por sua atenção e interesse em ajudar, sem as suas informações e apoio este trabalho não teria se realizado.

Não esqueçamos de que não há coisa mais difícil de tratar, de sucesso mais duvidoso, nem de manejo mais perigoso do que se aventurar alguém a impor novas mudanças. O inovador terá como inimigos todos aqueles a quem a velha ordem das coisas beneficiava e, como partidários moderados, aqueles a quem a nova ordem talvez vá beneficiar.

Maquiavel (1976, p. 35)

RESUMO

Além de uma visão compartilhada e princípios disseminados, a cultura orienta no alcance dos objetivos organizacionais e através dela as pessoas são capazes de reconhecer a missão, visão e o propósito de suas atividades. A cultura organizacional percebida pelos funcionários, reconhecida em suas ações e condutas é a identidade da empresa, e o que a torna singular em relação a qualquer outra. A identidade exerce algumas funções como definir suas fronteiras, facilitar o comprometimento dos indivíduos com os interesses da organização e orientar o comportamento das pessoas. Este trabalho teve como objetivo analisar a formação da cultura organizacional do Unileste e suas principais mudanças desde sua fundação na percepção dos seus dirigentes e professores. Busca-se explicitar como atuaram os elementos integradores e diferenciadores dos fatores culturais na construção da identidade organizacional do Unileste. O trabalho é um estudo de caso, elaborado a partir de pesquisa documental e de entrevistas estruturadas que possibilitaram uma análise dos discursos de professores e dirigentes. A pesquisa aponta três momentos: o primeiro refere-se à criação da cultura organizacional caracterizada como cristã e operária traduzindo a influência de seu fundador Padre de Man; o segundo momento destaca-se pela perda da raiz operária e do caráter regional quando a Instituição foi administrada pela PUC Minas; e, finalmente o terceiro momento foi marcado pela cultura do crescimento, quando o Unileste recebeu uma gestão secularizada, centralizadora e voltada para o mercado externo. Após sofrer nova transição, agora sob gestão da União Brasileira de Educação e Cultura (UBEC), ainda não é claro para onde caminha a Instituição. Surgem, inevitavelmente, novas questões tanto com relação às características de sua cultura fundante que sobreviverão quanto aos desafios a serem enfrentados pela nova administração, tendo em vista seu crescimento futuro.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Mudança; Identidade Organizacional.

ABSTRACT

Besides a shared vision and disseminated principles, the culture guides the reaching of the organizational objectives and also allows people to recognize the mission, vision and the purpose of their activities. The organization culture noticed by the employees, recognized on their actions and conducts, is the company's identity, and what turns it singular compared to any other one. The identity has some functions as to define its borders, to facilitate the individuals' commitment with the interests of the organization and to guide the people's behavior. This paper had the objective to analyze the formation of the Unileste's organizational culture since its foundation, in the perception of its directors and professors. Also, tried to show how the integrative and distinctive elements of the cultural factors on the formation of Unileste's organizational identity. This paper was developed on the case study technique, through documental research and structured interviews that facilitated an analysis of the speeches of the directors and professors, through the qualitative method. The research indicated three crucial moments of transformation of the culture of Unileste and two different phases characterized it. The first one, shows the formation of the Christian and worker culture, influenced by its founder Padre de Man; the second moment, stands out the loss of the worker root and the regionalized character when the institution was managed by Puc Minas; and finally, the third one is detached by the growth culture, when Unileste received a secularized, self centered management, focused in the outside market. In spite of the continuous changes, under União Brasiliense de Educação e Cultura (UBEC)'s management, it's still not clear the way the Institution goes. However, appears, inevitably, new questions about the characteristics of the foundation culture that will survive front the challenges to be faced by the new administration, in the perspective of its future growth.

Palavras-chave: Culture Organizational; Change and Identidade; Organizational.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização RMVA e Mapa (Núcleo e Colar Metropolitano)	12
Figura 2 - Padre de Man (1927-1981)	53
Figura 3 - Emblema Universidade do Trabalho (UT) / SEUT	65
Figura 4 - Primeiros prédios construídos com o emblema da Universidade do Trabalho (UT).....	66
Figura 5 - Projeto ICMG 2000	151
Figura 6 - Editorial ICMG 2000 (ANEXO VIII).....	203
Figura 7 - Credenciamento do UNILESTE (ANEXO IX).....	204
Figura 8 – Novo Campus da Área da Saúde.....	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Unileste: Denominações, Mantenedoras e Reitorias / Diretorias	19
Quadro 2 - Tendências de Mudanças para as Instituições de Ensino Superior (IES).....	135
Quadro 3 - Força de Mudanças no ambiente da educação superior no Brasil.....	137
Quadro 4 - Qualificação dos Professores do Unileste	160

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População da RMVA 2000 - 2008	11
Tabela 2 - População de Ipatinga 1960 - 1990.....	56

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 2	
CULTURA ORGANIZACIONAL	33
CAPÍTULO 3	
A CULTURA ORGANIZACIONAL FUNDADORA DO UNILESTE: A MATRIZ	
CRISTÃ E OPERÁRIA.....	50
3.1 Padre de Man e o Projeto Institucional do Unileste.....	51
3.2 A Congregação Padres do Trabalho e as Diretrizes da Cultura do Unileste.....	55
3.3 Principais Dificuldades Enfrentadas	68
3.4 Características da Cultura Originária	80
CAPÍTULO 4	
GESTÃO DA PUC-MG: A PERDA DA RAIZ OPERÁRIA E DO CARÁTER	
REGIONAL	91
4.1 A Integração entre a UT e a PUC-MG: O surgimento do Campus Vale do Aço..	93
4.2 Principais Dificuldades Enfrentadas	99
4.3 Movimento S.O.S PUC	109
4.4 Alterações no Projeto da Cultura Originária	122
CAPÍTULO 5	
A PERDA DA VISÃO CRISTÃ E O REFORÇO DA CULTURA SECULAR	130
5.1 As transformações no cenário das Instituições de Ensino Superior (IES).....	132
5.2 Principais Dificuldades Enfrentadas	140
5.3 O Projeto ICMG 2000 – Mudar é Mais do que Preciso	147
5.4 Alterações no Projeto da Cultura Originária	154
CAPÍTULO 6	
CONSIDERAÇÕES FINAIS	174
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	188
ANEXOS	195

CAPÍTULO 1
INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

O Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – o Unileste – está situado na Região Metropolitana do Vale do Aço (RMVA) considerado o maior pólo siderúrgico da América Latina, onde estão instaladas a Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. (USIMINAS), a ArcelorMittal - antiga Companhia Aços Especiais de Itabira S.A. (ACESITA), outras indústrias de grande porte como a Celulose Nipo-brasileira S.A. (CENIBRA), e ainda uma centena de indústrias de médio e pequeno porte. Essa região participa ativamente para a economia nacional e é a segunda maior concentração urbano-industrial de Minas Gerais. Segundo dados sobre o seu crescimento populacional apresentados pela fundação João Pinheiro e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (Tabela 1) estima-se que a região possua hoje aproximadamente 600.561 habitantes o que corresponde a 3,1% da população total de Minas Gerais.

Tabela 1 - População (RMVA) 2000 - 2008

Ano	Municípios		População Total
	Núcleo	Colar Metropolitano	
2000	4	22	399.580
2003	4	22	418.277
2006	4	22	444.440
2008	4	22	600.561

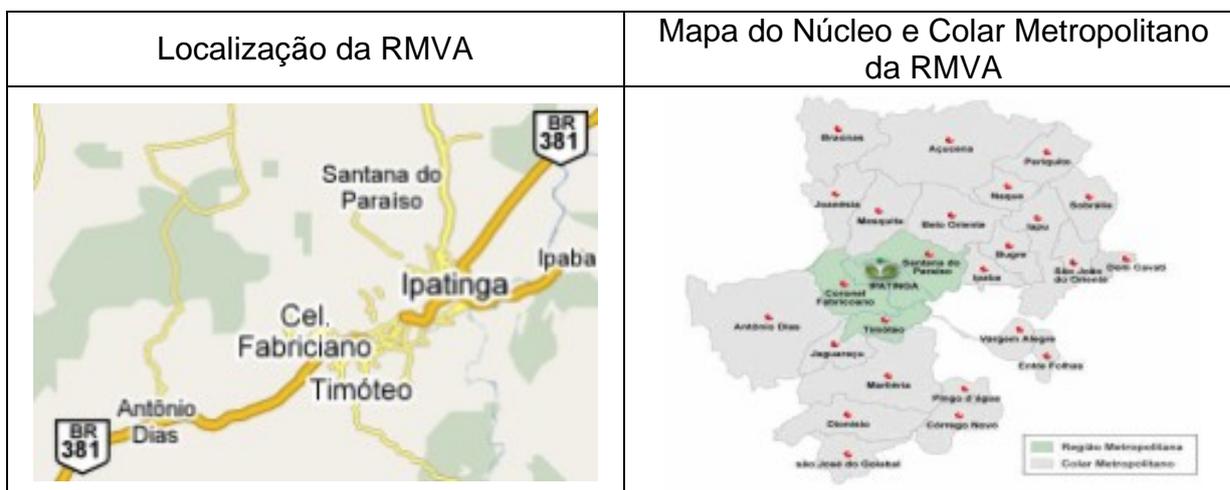
Fonte: Fundação João Pinheiro¹ - IBGE²

¹ Perfil de Minas Gerais, 2006. Fundação João Pinheiro. - 10.ed. - Belo Horizonte : CBMM, 2007. Disponível em www.fjp.gov.br/produtos/cei/perfil2006portugues.pdf. Acesso em 11 de março de 2008.

² IBGE. População recenseada e estimada. 2007 (Tabela 1.1.17). Disponível em www.ibge.gov.br. Acesso: 11 de março de 2008.

O núcleo da Região Metropolitana do Vale do Aço (RMVA) é composto por quatro municípios: Ipatinga, Coronel Fabriciano, Timóteo e Santana do Paraíso que estão interligados a mais 22 cidades que integram o Colar Metropolitano (Figura 1). O Produto Interno Bruto (PIB) na Região aproximou-se dos cinco bilhões de reais em 2003, o que significa pouco menos de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) de Minas Gerais.

Figura 1 - Localização RMVA³ e Mapa (Núcleo e Colar Metropolitano)



Fonte: Click2Map⁴ e Portal do Cidadão⁵

O surgimento dessa região e o seu reconhecimento nacionalmente se devem ao grande impulso dado na segunda metade da década de 50 ao processo de industrialização da economia brasileira e a definitiva integração da economia ao capitalismo internacional. A então região do Vale do Rio Doce foi escolhida pelo presidente Juscelino Kubitschek para receber o apoio do capital japonês porque apresentava condições ideais para a instalação de uma grande planta metalúrgica.

³ RMVA - Região Metropolitana do Vale do Aço

⁴ RMVA – Disponível em <http://www.click2map.com/> - Acesso em 02/05/2008.

⁵ RMVA – Disponível em http://perfil.ipatinga.mg.gov.br/perf_vis.asp?cd=9. Acesso em 02/05/2008.

Já em 1922 a Estrada de Ferro Vitória-Minas cortava seu território, a siderúrgica Companhia Aços Especiais de Itabira S.A. (ACESITA) se instalou em Timóteo, distrito de Coronel Fabriciano em 1944. A Companhia Siderúrgica Belgo Mineira (BELGO MINEIRA) funcionava em João Monlevade desde 1937 e após a construção da Usina Hidrelétrica de Salto Grande inaugurada em 1956, no município de Guanhães, estava montado o cenário para a chegada da Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS) e para o crescimento de Ipatinga e região.

O processo de industrialização atraiu para a região milhares de migrantes de todo o Brasil e também a Congregação Padres do Trabalho sobre influência do Concílio Vaticano II. Através da Igreja Católica iniciaram-se várias articulações, como a organização de moradores de bairros e a organização de sindicatos, que amorteceram o impacto da súbita transição do mundo rural para o urbano. Os Padres do Trabalho executaram até janeiro de 1964 um levantamento sócio-econômico e os seus estudos recomendaram, dentre outras iniciativas, a criação de uma escola de nível superior na região.

Em 1969, na cidade de Coronel Fabriciano, foi criada a Universidade do Trabalho (UT)⁶. Primeira escola de nível técnico e superior do Vale do Aço, a Instituição tornou-se rapidamente um importante centro de formação de mão-de-obra, contribuindo para a elevação da produtividade e para o aumento da mobilidade social na região. Quase 40 anos depois de sua fundação o Unileste oferece

⁶ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

atualmente 28 cursos de graduação (ANEXO I), relacionados às áreas de Ciências da Educação, Saúde, Sociais Aplicadas e Exatas, distribuídos em três campi, localizados nas cidades de Coronel Fabriciano, Ipatinga e Timóteo.

Além dos cursos de graduação, o Unileste possui também 23 cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* em andamento e um curso *Estricto Sensu*, o Mestrado em Engenharia Industrial. Atrai alunos, professores e presta serviços para toda a RMVA, tendo ainda influência sobre o entorno metropolitano que abrange algumas cidades como Governador Valadares, João Monlevade, Nova Era e Caratinga. Desenvolve parcerias com outras instituições de Minas e mantém convênios com Universidades do Brasil e do exterior, dentre elas: Universidade do Porto (Portugal), Universidade de Évora (Portugal), Universidade de Nantes (França) e Scuola Superiore Sant'Anna (Itália).

Em 2006, em seus últimos dados divulgados, a Instituição possuía 1.034 funcionários entre a comunidade acadêmica e o seu corpo técnico-administrativo. Neste período apresentava ainda 8.340 alunos matriculados na graduação e 761 alunos matriculados nos cursos de especialização (pós-graduação *lato sensu*). Estando o Unileste instalado em uma região industrial em crescimento, tornou-se ao longo dos anos uma Instituição de vital importância não só para a formação profissional, mas também para a evolução cultural e para o desenvolvimento geral de toda a população do Vale do Aço.

As transformações na cultura organizacional do Unileste, objeto de estudo deste trabalho, apresentaram-se como um tema interessante para a realização desta pesquisa, principalmente pela dinâmica história desta Instituição. Ela enfrentou, desde seu surgimento em 1969 como Universidade do Trabalho (UT) ⁷, mudanças rápidas e radicais acompanhando desde o princípio os efeitos do processo de industrialização e suas conseqüências para o desenvolvimento de toda a região.

As principais indústrias do Vale do Aço promoveram na última década processos profundos de reestruturação produtiva que acarretaram mais de 20.000 demissões que, por sua vez, afetaram a economia de todos os municípios da Região Metropolitana do Vale do Aço (RMVA) e em seu entorno. Tendo o Unileste sido criado para atender as demandas de mão-de-obra das siderúrgicas, na era do *pós-fordismo* procurou adaptar o seu modelo de gestão alterando também a sua própria cultura organizacional. Essas mudanças tentaram atender de forma ágil e eficiente aos anseios de uma nova sociedade e foram também promovidas frente a uma maior necessidade de sobrevivência em um mercado mais competitivo, com a chegada de outras Instituições de Ensino Superior (IES) na região.

Evidentemente, esse fenômeno complexo de mudança e adaptação também ocasionou grande impacto na revisão e elaboração de um modelo de Universidade que atendesse às novas demandas desta sociedade em construção. No ano de 2006 o Unileste divulgou um investimento de R\$285.955,51 em capacitação do seu

⁷ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

corpo docente e técnico-administrativo, além de um total de R\$2.404.753,90 em investimentos em pesquisa e iniciação científica.

O estudo da cultura organizacional permite uma maior compreensão sobre as mudanças sofridas pelas organizações na atualidade, e também ajuda analisar a própria sociedade onde as organizações estão inseridas. Realizar estudos sobre transição e cultura é uma forma prática de contribuir para o desenvolvimento de idéias relativas à melhor condução destes processos. Na área acadêmica, eles são importantes à medida que permitem avaliar as mudanças que estão em andamento, entender suas conseqüências e, ainda buscar novas alternativas de gestão que sejam mais eficientes diante da competitividade crescente do mercado.

Neste trabalho, analisa-se a cultura organizacional do Unileste dividida em três períodos distintos: o primeiro de formação pode ser caracterizado pelo predomínio da cultura cristã e operária. O segundo período marcado pelo distanciamento das questões regionais na gestão da PUC-MG e pela perda da raiz operária. No terceiro período, em que houve maior crescimento foi caracterizado por uma gestão secularizada, centralizadora e voltada para o mercado externo.

No capítulo 3 deste trabalho foi realizada uma análise sobre a criação da cultura organizacional cristã e operária inaugurada na fundação da Universidade do Trabalho (UT)⁸ em 1969. A Instituição foi marcada pelos valores cristãos e operários

⁸ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

de seu fundador, o Padre Joseph Cornelius Maria de Man (Padre de Man), pertencente à Congregação Padres do Trabalho, o trabalho pastoral desta congregação tem, como centro, o desenvolvimento intelectual e espiritual dos operários. Portanto, o primeiro período caracterizou-se por um modelo de gestão mais aberto, que permitia maior autonomia e participação dos professores e funcionários que compartilhavam decisões junto à direção e aos alunos. Paralelamente, membros da comunidade também eram ouvidos através do Movimento Operário Cristão (MOC), sendo levados em questão os interesses e as necessidades regionais na gestão da Instituição.

O primeiro período vai da fundação a 1976, quando Padre de Man, levado por circunstâncias econômicas, técnicas e burocráticas, que inviabilizaram projeto inicial, procurou a direção da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), doando-lhe todo o patrimônio do Unileste. Inaugurou um segundo período caracterizado pela continuidade de uma cultura cristã e católica, perdendo, no entanto, a Instituição seu original caráter operário.

Neste segundo período do Unileste, apresentado no capítulo 4, embora as relações profissionais na gestão da PUC-MG fossem pontuadas pela informalidade e por um clima organizacional familiar, criou-se, com o tempo, um crescente sentimento de desconforto advindo da perspectiva futura da Instituição. O novo Campus (no Vale do Aço) não foi tratado como prioridade pela PUC, nem ela obteve o retorno financeiro esperado. A própria perspectiva de desenvolvimento regional que marcou o

Unileste no seu início também não teve continuidade. Além disso, a administração do Unileste foi feita pela PUC-MG à distância e os professores, funcionários e alunos sentiram-se pouco integrados e valorizados.

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) ficou à frente do Unileste de 1976 a 1990 quando entrega a sua gestão à Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT). Foi criado então o Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)⁹ e em seguida o “Projeto ICMG 2000”¹⁰ que possibilitou a Instituição se transformar no Unileste. Neste período o Unileste perdeu o distintivo “católico” presente desde sua criação, dando lugar a uma cultura mais laica e secularizada. A Instituição passou a ser dirigida pelo Dr José Edécio Drumond Alves, assumindo novamente seu comprometimento com o desenvolvimento regional e seu próprio crescimento com uma participação mais discreta da Igreja Católica.

Neste último período destacado no desenvolvimento da cultura organizacional do Unileste, denominado de Cultura do Crescimento e apresentado no capítulo 5 deste trabalho, foi marcado por uma gestão mais corporativista e centralizadora. Buscou-se expandir a oferta de cursos, visando atender mais amplamente o mercado regional, além da clientela formada pelas siderúrgicas. Com estas mudanças, a cultura organizacional do Unileste aproximou-se mais do mercado e da sua racionalidade.

⁹ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

¹⁰ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Jornal do ICMG (1998, p. 3).

O terceiro período se encerra em 2005, quando o Unileste é incorporado à União Brasileira de Educação e Cultura (UBEC), com o propósito de permanecer no mercado passando por nova fase de adaptação e mudança. Não são claras as razões pelas quais esta nova fusão ocorreu, problemas financeiros não foram confirmados, mas ficou claro o interesse do então Reitor Dr José Edécio Drumond Alves de se afastar da direção da Instituição e a escolha da UBEC para assumir a gestão foi em função de sua vertente católica.

Quadro 1 - Unileste: Denominações, Mantenedoras e Diretores / Reitores

Período	Período	Denominação	Mantenedora	Diretorias / Reitorias
1º	1969-1972	Universidade do Trabalho (UT)	Fundação Populorum Progressio	Padre José Maria de Man
	1972-1976	Universidade do Trabalho (UT)	Sociedade Educacional União e Técnica - SEUT	Padre José Maria de Man
2º	1976-1990	PUC – Campus Vale do Aço	Sociedade Mineira de Cultura – SMC Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)	Prof. Luiz Aurélio R. de Andrade (1976) Prof. Celso M. de A. Fagioli (1977) Prof. José Horta da Costa (1990)
3º	1990-2000	Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)	Sociedade Educacional União e Técnica – SEUT	Prof. Oton Fava (1991) Prof. José Edécio Drumond Alves
4º	2000-2004	UnilesteMG	Sociedade Educacional União e Técnica – SEUT	Prof. José Edécio Drumond Alves
	2005/atual	UnilesteMG	União Brasileira de Educação e Cultura – UBEC	Prof. Oton Fava (2005) Prof. Genésio Zeferino (2006)

Fonte: UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

Este trabalho procurou compreender especificamente como as mudanças de gestão vivenciadas pelo Unileste ao longo de seus quase 40 anos de existência (Quadro 1) interferiram no projeto inicial da cultura organizacional traçada pelo seu fundador. Os aspectos subjetivos que envolvem o comprometimento com o trabalho e o comportamento das pessoas são muito mais difíceis de serem observados em comparação aos discursos de integração da cultura proferidos pelos líderes, que foram priorizados na análise desse trabalho.

No ano de 2006, foi iniciado um processo de reestruturação administrativa e acadêmica, culminado com a demissão de mais de 100 funcionários, sendo a maioria professores. Buscando respostas para o seu futuro, sonda-se o passado centrando nossa atenção no exame da cultura organizacional do Unileste, mas sempre vislumbrando seu crescimento regional e destino social.

A nossa pesquisa norteia-se pelas seguintes questões: Quais foram as principais características da cultura do Unileste na sua fundação? Que mudanças foram sendo introduzidas na cultura organizacional originária, introduzidas pelas sucessivas passagens de seu controle e administração à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) entre 1976 e 1990 e à Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT), de 1990 a 2005?

A mudança da cultura organizacional do Unileste da passagem do seu controle à União Brasiliense de Educação e Cultura (UBEC) em 2005, outra alteração

administrativa e cultural importante, não será considerada nesta dissertação por ser um processo recente em execução, ainda não factível de avaliação.

Os objetivos principais, que movem esta pesquisa, são:

- a) Definir a cultura organizacional do Unileste, de sua fundação em 1969 e as sucessivas mudanças pelas quais passou até final de 2004;
- b) Analisar as mudanças na cultura organizacional originária que as sucessivas passagens de controle acionário e administrativo introduziram quando passou à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) em 1976 e à Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT) em 1990;
- c) Examinar a interferência destas mudanças administrativas e de direção na construção da identidade do Unileste ao longo do período.

A escolha do tema desta dissertação é fruto do interesse pessoal da autora pela cultura organizacional, visto como uma questão importante para uma eficiente Gestão de Pessoas - linha de pesquisa escolhida para o desenvolvimento da dissertação. É fruto ainda, da oportunidade de se promover um estudo que resgate a trajetória do próprio Unileste, Instituição diretamente vinculada ao Vale do Aço e comprometida com o seu crescimento de toda a região.

Este estudo, além de sua relevância teórica, pode ser útil à compreensão de outros casos que envolvam organizações que enfrentam problemas decorrentes de mudanças de controle sucessivos que também venham afetar sua cultura

organizacional e sobrevivência futura. Muitas organizações, que necessitam da implementação de novas estratégias para o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais, têm fracassado em manter ou adquirir competitividade, porque não foram bem sucedidas em adequar suas práticas, estratégias e políticas de Gestão de Pessoas aos novos desafios do presente, nem alterar sua cultura organizacional com o mesmo propósito.

Quanto à importância do trabalho de uma forma prática, os estudos sobre o tema cultura são cada vez mais atuais, à medida que vem aplacar a necessidade de se entender os diferentes efeitos da administração estratégica num cenário turbulento para a gestão de pessoas nas empresas. O mercado brasileiro já foi tomado pelos processos de reestruturação produtiva comuns nas grandes indústrias na década de 90. Poucos setores da economia passaram incólumes pelas especulações de que estariam para ser anunciadas aquisições ou fusões envolvendo grandes companhias nacionais.

Cabe ainda considerar a relevância do estudo do tema para a pesquisadora. A experiência de vivenciar uma série de transformações estruturais no Unileste, ambiente de trabalho da autora, fomentou a curiosidade sobre o tema e a elaboração desta pesquisa. Trata-se também de uma grande contribuição profissional e pessoal, uma vez que este trabalho proporcionou um amplo conhecimento teórico científico sobre cultura organizacional e uma visão mais crítica sobre a realidade da Instituição pesquisada, além da possibilidade da socialização de tal conhecimento.

Para a realização da pesquisa considerou-se como situação problema a ausência de conhecimento sobre os padrões culturais até então adotados pela Instituição, e ainda a idéia de que esse conhecimento pode propiciar a implementação de novas estratégias, contribuindo para a criação de capacidades organizacionais cruciais ao seu sucesso.

Nesta perspectiva, as questões de pesquisa propostas por este estudo são abordadas a partir dos procedimentos metodológicos: pesquisa documental e entrevistas qualitativas. Estas duas fontes permitiram colher dados e informações complementares e significativas em relação às transformações da cultura organizacional da Instituição. A pesquisa documental baseou-se principalmente em fontes disponibilizadas pelo Museu do Unileste.

Dentre os principais documentos estão o Relatório elaborado pelo fundador da Instituição em 1964, o Plano de Apostulado dos Padres do Trabalho (DE MAN, 1964), que fazia um grande levantamento sobre as condições da região e o projeto de criação da Universidade do Trabalho (UT)¹¹; vários bilhetes, cartas e anotações do Padre de Man aos seus funcionários e professores, escritos no período de 1968 a 1976¹², que refletiam o pensamento do líder e seus ideais. Ainda, a Escritura Pública registrada no Cartório do 2º Ofício¹³ que apresenta todo o patrimônio doado à

¹¹ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

¹² DE MAN. Cartas e Documentos pessoais de Padre de Man. Museu do Unileste: Coronel Fabriciano. [entre 1968-1976]. Não publicados.

¹³ CARTÓRIO de 2º Ofício do Tabelião Dami Jacarandá de Meira. Escritura pública de doação. Coronel Fabriciano, livro A-1, 14/061976, fol. 434, nº 9, p. 96, 1976.

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e também os valores culturais da Instituição que se pretendia fortalecer com esta doação.

Foram também analisados materiais de divulgação da Instituição sendo de grande importância a Revista de 25 Anos de Formatura da 1ª Turma de Técnicos do Colégio Técnico de Coronel Fabriciano (CTCF, 1995), que apontava fatos relevantes sobre o período em que a Instituição esteve vinculada à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e também sobre a separação desta Instituição. A consulta a vários documentos arquivados¹⁴, tais como atos administrativos, ofícios, comunicações internas, atas de reuniões e outros registros possibilitaram, em especial, um reconhecimento do contexto histórico da organização, das várias fases de seu desenvolvimento, regulamentos e estatutos que a regeram.

A análise do referido material permitiu, também, a compreensão de algumas especificidades da mudança cultural e a sua relação com aspectos históricos e de caráter político-administrativo que envolve a criação e o funcionamento da Instituição. É importante ressaltar que o fato da autora ser professora do Unileste contribuiu para o acesso à documentação e aos materiais requeridos, inclusive na abertura para a realização das entrevistas que complementaram a fonte de dados.

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa de natureza qualitativa, descritivo-interpretativa. Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa de

¹⁴ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

natureza qualitativa foram considerados compatíveis para a apreensão do fenômeno focalizado. Assim, a abordagem qualitativa pressupõe a verificação dos múltiplos aspectos da realidade e elementos objetivos (documentos) e subjetivos vinculados às percepções e à dinâmica das interações grupais e de seus significados para as pessoas entrevistadas (FRANCO 1986).

No total foram realizadas 21 entrevistas qualitativas com funcionários e professores. Foram cinco entrevistas com funcionários que atuaram na gestão do Unileste em diferentes momentos da Instituição e 16 entrevistas com professores de diferentes áreas, experiências e especialidades. Há também uma relação dos entrevistados, contendo sexo, idade, estado civil, escolaridade, cargo/função e tempo de casa.

As entrevistas com os dirigentes forneceram elementos para uma maior compreensão da cultura organizacional do Unileste, porque eles foram os formuladores e difusores dessa cultura. E do ponto de vista da nossa pesquisa, eles detêm conhecimentos empíricos do processo de constituição da cultura originária e, posteriormente, de sua transformação. Essas pessoas exerceram ou ainda exercem cargos de comando e, como tais, foram ou são responsáveis pelas principais mudanças culturais introduzidas na Instituição.

Os cinco integrantes do grupo de dirigentes são todos do sexo masculino e também foram apresentados na Relação de Entrevistados. A coleta de dados iniciou-se com o agendamento das visitas e as entrevistas tiveram, em média 120 minutos de

duração. Algumas ocorreram na própria Instituição e, apenas duas, nas residências dos entrevistados. Foram realizadas entre os meses de dezembro/2007 e janeiro/2008, utilizou-se com o consentimento dos entrevistados um gravador como recurso para o registro das informações prestadas.

As principais questões direcionadas ao grupo de dirigentes (ANEXO IV) foram pré-estruturadas, levando-se em conta o período de atuação dos entrevistados. Não foi aplicado um roteiro padronizado de perguntas. As indagações se desenvolviam a partir das informações recebidas e das respostas que suscitavam outras questões versando sobre gestão e mudança cultural na Instituição. Algumas analisavam, por exemplo, os principais valores que nortearam as gestões desses líderes e seus objetivos; as atitudes e ações que marcaram sua administração; as maiores dificuldades encontradas e as realizações promovidas.

Assim, ao iniciar cada entrevista, era estabelecido um pequeno diálogo (com a finalidade de deixar o entrevistado à vontade) para responder às questões formuladas, apresentar os objetivos da pesquisa e solicitar a permissão para gravação, assegurando-se o anonimato quanto à transcrição e citação dos dados obtidos. Paralelamente foram feitas anotações, por escrito, de questões ou situações importantes durante a entrevista que melhor pudessem descrever as percepções dos entrevistados ou a serem usadas, posteriormente, na análise do material coletado.

Os dados colhidos nas entrevistas foram transcritos na íntegra. Além das respostas às questões propostas no roteiro pré-elaborado foi dada aos entrevistados a oportunidade para efetuarem comentários, ou apresentarem informações consideradas por eles relevantes e adequadas ao desenvolvimento deste trabalho. Tais relatos, em especial, reportaram-se à percepção dos mesmos, quanto à avaliação de todo o processo de transformação cultural no Unileste, também quanto ao seu funcionamento e às expectativas em relação ao futuro da Instituição.

As entrevistas com os professores foram realizadas de outubro a novembro de 2007. Na verdade, não foi a melhor época, eles estavam temerosos. Alguns resistentes e outros, cautelosos devido ao processo de reestruturação que se processava no Unileste e das possibilidades concretas de demissões que efetivamente vieram ocorrer em dezembro do respectivo ano. Devido ao momento crítico e ao receio que muitos sentiam, infelizmente não foi possível fazer um número maior de entrevistados como havia sido planejado. Mesmo assim, dezesseis entrevistas são representativas do corpo docente de áreas distintas e com diferentes formações e tempo de trabalho na Instituição.

Nestas primeiras entrevistas foram expostos os objetivos da pesquisa e garantido aos entrevistados o sigilo quanto à sua identificação. Elas foram realizadas no local de trabalho, durando em média 40 minutos. As questões abordadas foram definidas e ordenadas de acordo os objetivos de pesquisa a serem atingidos (ANEXO III). No roteiro procurou-se identificar os principais *Valores* defendidos pela Instituição e

divulgados por ela no período de admissão ao trabalho; as pessoas consideradas “símbolo” ou *referência* à época, que representavam parte da história do Unileste; o *ambiente interno* do Unileste quanto à possibilidade da participação democrática dos professores nas decisões da Instituição e do seu setor. Por fim, se havia ou não, liberdade de *comunicação* e de colocação das próprias opiniões.

Na entrevista procurou-se investigar também a forma de implementação das mudanças, os processos e as expectativas das diversas pessoas dos grupos em face das alterações organizacionais por eles vivenciadas. Como os elementos – valores, crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus e heróis; normas e comunicação – foram identificados, vivenciados e interpretados pelos entrevistados.

Os depoimentos dos professores e os dados obtidos possibilitaram, essencialmente, captar e analisar os pontos de vista de cada entrevistado e identificar ainda as principais transformações culturais com as quais conviveram. Muitas das mudanças percebidas no ambiente podem ser atribuídas ao crescimento do Unileste nos últimos anos e aos seus processos de reestruturação interna. Ambos refletiram-se negativamente na integração entre os professores, dificultando uma presença mais próxima entre eles e com os coordenadores e chefes mais imediatos.

As entrevistas com os professores possibilitaram também verificar quais foram e como foram absorvidos os modelos de gestão implantados pelos administradores de

cada época. Ao expressarem a sua compreensão e interpretação sobre a cultura organizacional originária da Unileste e suas mudanças foi possível destacar as três etapas distintas na evolução do Unileste, os três períodos apresentados nessa dissertação, o período da cultura cristã e operária; a perda da raiz operária e regional; e o período da cultura da secularização e do crescimento.

Muitos entrevistados vivenciaram e colaboraram diretamente na criação da cultura organizacional originária, testemunhando também as mudanças administrativas e na cultura organizacional do Unileste. Alguns deles estiveram na Instituição durante aproximadamente os seus 35 anos de seu funcionamento. Portanto, no exame crítico das entrevistas para estabelecer as características da cultura organizacional originária e as mudanças posteriores nela introduzidas, usou-se a análise do discurso porque esta técnica permite resgatar no tempo os discursos dos fundadores e dos seus reformadores.

As entrevistas examinadas pela análise dos discursos podem confirmar ou contradizer dados obtidos de outras fontes ou proporcionar detalhes significativos sobre traços culturais que de outra forma seriam inacessíveis porque são informações não registradas em documentos, mas apenas vividas ou lembradas na memória das pessoas que fizeram a história do Unileste. As entrevistas podem revelar os desejos dos criadores do Unileste, as diretrizes e as linhas mestras definidoras de sua gestão e da cultura que sonharam criar. O uso da Análise de Discursos permite, ainda, captar

a participação dos vários atores organizacionais, os indivíduos em suas relações entre si e suas interações com os membros e segmentos da comunidade universitária.

Esta metodologia pode identificar os vários discursos presentes na elaboração da cultura organizacional ou na sua adaptação, reação, conformismo ou mudança. Permite, finalmente, visualizar como a própria cultura organizacional é formada pelos discursos oficiais hegemônicos ou como ela rejeita, de forma sutil aberta ou violenta, outros discursos que não considerados adequados à construção da identidade organizacional.

No capítulo dois, faz-se um breve resumo do referencial teórico sobre cultura organizacional abordado pela literatura especializada. Ele servirá de guia para a formulação e análise das suas questões centrais que constituem o objeto de nossa pesquisa, confrontando-as com os dados documentais e das entrevistas no sentido da identificação da cultura organizacional originária do Unileste e das mudanças que vieram em seu sucedâneo.

Três teorias principais orientaram a interpretação e compreensão dos conteúdos investigados, visando a caracterização da cultura organizacional do Unileste: a influência dos *valores* na definição da cultura na abordagem de Schein (2001); uma comparação entre valores *desejáveis* e *desejados* na visão de Hofstede (1991); e, por fim a trilogia dos discursos – integração, diferenciação e fragmentação – presentes numa cultura organizacional na análise de Martin e Frost (2001).

Como relatado anteriormente, os capítulos três, quatro e cinco, abordam respectivamente os três diferentes períodos de desenvolvimento da cultura organizacional do Unileste. Na conclusão, faz-se um resumo da cultura organizacional originária criada na sua fundação e das transformações nela introduzidas, devido às sucessivas mudanças no seu controle acionário e administrativo. Por fim, foram feitas algumas considerações sobre identidade presente e futura do Unileste, ainda em construção. Neste processo, ainda não é claro para onde caminha a Instituição com a União Brasileira de Educação e Cultura (UBEC). Surgem, inevitavelmente, novas questões tanto com relação às características de sua cultura fundante quanto aos desafios a serem enfrentados pela nova gestão, tendo em vista seu crescimento futuro.

CAPÍTULO 2
CULTURA ORGANIZACIONAL

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Compreender a cultura organizacional de uma instituição é muito importante para a Gestão de Pessoas, porque permite entender o imaginário das organizações e avaliar os aspectos psicológicos e sociais da sua direção e do seu corpo de funcionários. Neste capítulo serão apresentados conceitos e teorias de cultura organizacional propostos por alguns autores que estudaram esta problemática. O uso de diferentes abordagens vai subsidiar a nova análise para identificar qual foi a cultura originária do Unileste, e por quais transformações ele passou ao longo do seu desenvolvimento, a serem apresentadas nos capítulos posteriores.

Inicia-se o capítulo pela discussão do conceito de cultura e de sua importância para a compreensão do funcionamento das organizações. Parte-se das três funções que podem ser desempenhadas pela cultura organizacional numa instituição (Martin e Frost, 2001), a saber: integração, diferenciação e fragmentação, como se verá. Ao longo do capítulo, apresenta-se a contribuição de outros autores como FEUERSCHÜTTE, 1996 e MORGAN, 2002. Segundo eles, há nas organizações subgrupos que, inevitavelmente, vivenciam conflitos e impulsionam mudanças contínuas.

Há, portanto, forças externas e internas que produzem integração, diferenciação e fragmentação da cultura em caráter contínuo e permanente. No capítulo, prossegue-se revisando outros estudiosos (SCHEIN, 2001; HOFSTEDE, 1991 e SMIRCICH, 1983) que apresentam diferentes níveis de análise para a compreensão da cultura

organizacional. Entre os níveis, há os mais profundos (relacionados aos valores individuais e pressupostos inconscientes), os intermediários e os periféricos que podem ser caracterizados pela análise de estórias, heróis, linguagem e rituais, adotados pelas organizações.

Quando se procura entender o funcionamento de uma instituição é importante conhecer sua estrutura para se poder compreender sua cultura. A estrutura provém da definição de padrões interativos, funções, atribuições, cargos e papéis, que passam a ter significados compartilhados por todos. Quanto maior sua aceitação, maior será o grau de coesão e de unidade de seus membros. A estrutura pode ser descrita como o “esqueleto” da organização que, em geral é representada por um organograma que a traduz e dá uma idéia ampla de seu funcionamento interno, processos e procedimentos. A estrutura expressa o lado objetivo e fático das instituições.

A cultura, por sua vez, pode ser vista como sua segunda dimensão que reflete sua realidade simbólica, a “alma” da organização. Por isso, nesta qualidade, afeta o seu funcionamento em todos os níveis. A cultura representa o imaginário, as visões, as percepções e os sentimentos das pessoas, que influem na sua maneira de agir. Representa ainda os valores que definem o tipo de comportamento que se espera delas (BLAU E SCOTT, 1977).

A cultura não surge do nada, ela inicia com a criação da organização e, uma vez estabelecida, raramente se desfaz, embora sempre esteja em processo de

transformação (ROBBINS, 2002). Uma organização existe, primeiramente, na visão de seus fundadores, nos seus modelos mentais e na sua história pessoal. Desde o início, estes modelos irão influenciar a história de cada organização e o comportamento de seus membros. À medida que seus objetivos e valores são claros e coerentes, os participantes tendem a comprometer-se com eles.

A análise da cultura organizacional fundamenta-se no exame dos elementos simbólicos, valores e crenças, entre outros. Eles são aspectos básicos à compreensão do funcionamento das organizações (FEUERSCHÜTTE, 1996). As práticas de seleção, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização ajudam a mantê-la e reproduzi-la, assegurando sua continuidade. Dessa forma a organização desenvolve sua legitimidade que é o resultado de um maior comprometimento dos trabalhadores com a realização de sua missão, privada ou pública.

A cultura organizacional desempenha diversas funções e uma delas é a integração. Ela desempenha vários papéis, como: definir fronteiras e de criar distinções entre uma organização e outras; proporcionar um senso de identidade para todos os membros; e, facilitar o comprometimento deles com algo maior do que os interesses individuais. A função integradora é bem destacada na definição de cultura organizacional dada por Schein:

Um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu como um meio de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos

membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 2001, p.12).

Schein (2001) procura explorar o aspecto valorativo da cultura, dando ênfase aos pressupostos que permitem a integração entre as pessoas e compreender as razões que explicam o comportamento do grupo e a socialização dos novos membros. Devido ao sucesso financeiro das organizações com cultura fortemente unificada cresceu o interesse pelo tema, favorecendo a vertente dos estudos de integração entre os pesquisadores. Fleury reforça também a idéia da integração da cultura:

Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem, como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação (FLEURY, 1995, p.27).

Para Rodrigues (1997) o interesse pelo tema também reflete preocupações com o aumento da eficiência da gestão:

O redescobrimento da cultura organizacional, em termos de novas abordagens, que descreveram outras de suas inúmeras dimensões e esmiuçaram as de intersubjetividade e comprometimento com o trabalho e as empresas, têm a sua origem nas limitações das organizações ocidentais em melhorar os seus níveis de produtividade, em comparação com o êxito da gestão japonesa (RODRIGUES, 1997, p. 46).

Além de força integradora, existem pesquisadores (MARTIN e FROST, 2001) que apontam função de diferenciação da cultura organizacional como uma outra força presente no seu funcionamento. De acordo com esta idéia, nem sempre a cultura garantirá uniformidade de comportamento de todos os seus membros. Pode existir no âmbito dos indivíduos uma contradição, entre o conhecimento das regras, sua aceitação e aplicação no cotidiano das relações de trabalho. A atuação dos sujeitos nem sempre se dá de forma consciente e dedicada. Nem pode ser vista como uma relação de causa e efeito porque existe o livre arbítrio e as pessoas são autônomas no seu agir. Por isto, a cultura organizacional nem sempre se sobrepõe às suas próprias aspirações e crenças e o dissenso e a “desobediência civil” são sempre possibilidades.

A partir dessa constatação percebe-se que a ação dos líderes pode ser decisiva no fortalecimento da função integradora da cultura organizacional, pelo poder que eles detêm na instituição e pela maior influência que podem exercer sobre seus subordinados e até sobre o conjunto dos funcionários. Mas, mesmo considerando as estruturas de poder existentes nas organizações e os seus elementos simbólicos, os sujeitos podem dissociar seu comportamento da cultura organizacional ou mesmo rever sua continuidade ou provocar sua mudança.

A idéia da integração nos estudos de cultura organizacional pode ser, portanto reavaliada a partir da teoria da diferenciação. A expectativa de consenso geral parece ser mais uma grande utopia do que uma realidade porque as pessoas podem até

seguir formalmente as normas, mas isso não significa que, necessariamente, concordem com elas. Os trabalhadores podem ainda ser contrários à algumas regras ou valores propostos pela instituição em que atuam, indicando que há problemas de adaptação à cultura vigente. Neste caso, o dissenso ou as resistências podem ser melhor interpretados pela perspectiva da diferenciação como outro discurso presente numa cultura organizacional.

Na perspectiva da diferenciação, pode-se compreender o comportamento “desviante” dos trabalhadores como indicador da mudança no sistema organizacional ou social. Os inevitáveis processos de mudança acabam por afetar a cultura organizacional de alguma maneira, sinalizando para transformações nos objetivos e nos interesses das pessoas e dos grupos que compõem a instituição. A cultura das organizações não é monolítica, mas composta de subculturas, formadas por pequenos grupos que compartilham valores, visões, formação e interesses que os distinguem de outros. Cada subcultura expressa um conjunto de valores e de interesses comuns e, na medida em que um grupo torna-se mais forte do que o outro pode reforçar a cultura dominante ou substituí-la por outra.

Ainda pela perspectiva da diferenciação também podem ser interpretados os conflitos entre os muitos subgrupos que compõem as organizações e entender suas diferenças referentes às metas de produtividade ou às políticas de ascensão e de estabilidade no emprego. Podem ser compreendidas as disputas por salários ou a resistência a outras mudanças. Se o consenso total não é possível entre os subgrupos, a cultura organizacional poderá ser vista como uma variável que pode

ser reforçada ou recriada, segundo os ditames das forças ou das coalizões dominantes nas organizações.

Mudanças em determinados fatores extremos quanto à concorrência, à adoção de novas tecnologias e às variações macro-econômicas, podem acarretar transformações na cultura organizacional. Elas podem interferir diretamente nos processos interativos internos à empresa e, não raro, gerar alterações na sua estrutura. Isto se torna evidente quando da reestruturação dos processos produtivos, privatização das fusões e incorporações. A troca de comando nas organizações com suas visões, ou prioridade pode também interferir ou provocar mudanças estruturais e culturais nas organizações.

Admitidas essas possibilidades, deve ser incluída na análise da estrutura organizacional a articulação entre padrões culturais e processos políticos que têm a ver mais com interesses dos controladores e gestores organizacionais que de seu corpo de funcionários. Assim como as pessoas, a cultura organizacional é dinâmica e pulsante, pode influenciar e ser afetada pelo ambiente interno e externo das organizações. Ainda segundo Martin e Frost: “em qualquer contexto organizacional, existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são bem definidos” (MARTIN E FROST, 2001, p. 242). São os conflitos, pressões e contra pressões entre os grupos que compõem a organização que explicam os inevitáveis processos de mudança institucional.

Além das funções de integração e de diferenciação da cultura organizacional, Martin e Frost (2001) ressaltam uma terceira visão, a da fragmentação, que indica a falta de consistência, consenso ou mesmo de ambigüidade dos valores, crenças e demais aspectos simbólicos que caracterizam uma determinada cultura organizacional¹⁵:

“De acordo com os defensores da perspectiva da fragmentação, as relações entre as manifestações da cultura não são nem muito consistentes, nem muito inconsistentes. Pelo contrário, são complexas e contêm muitos elementos de contradição e confusão. Assim o consenso não poderia abranger toda a organização e nem seria específico de determinada subcultura. Pelo contrário, o consenso seria transitório e específico de determinada questão, produzindo afinidades de curta duração entre os indivíduos e sendo rapidamente substituído por diferentes modelos, à medida que outras questões chamassem a atenção dos membros culturais”. (MARTIN E FROST, 2001, p. 234).

Admitida a fragmentação, a cultura organizacional não pode ser pensada como um componente fundamental das organizações nem como ferramenta gestão. As três vertentes podem, no entanto, ser analisadas como discursos possíveis e presentes nas organizações ora como complementares, interdependentes ou contraditórios. Como discursos possíveis, pode-se dizer que, a fala da integração da cultura é, em geral, disseminada e defendida pelos fundadores e pelos líderes nas instituições como forma de promover a coesão interna de seus membros, frente aos objetivos estratégicos, logísticos e operacionais. O discurso da diferenciação expressa por outro lado as divergências de visões ou de interesses existentes entre os seus

¹⁵ Baseados nos estudos de Kreiner e Schultz (1993).

membros, grupos ou departamentos. Podem expressar também divergências provindas de acionistas, *stakholders* ou ainda de forças externas à própria instituição. À medida que novas idéias e projetos ganham força nas instituições, a coesão ao redor da configuração anterior diminui e mudanças profundas ou adaptações podem ocorrer na estrutura e/ou na cultura organizacional como um todo. O discurso da fragmentação é mais revelador do dissenso do que indicador de mudança pela ausência de sua capacidade articuladora, pela sua “inconsistência” e “ambigüidade”.

Interpretando as conclusões de Martin e Frost (2001), como discursos possíveis, os três estão presentes nas organizações, mas não igualmente ou da mesma maneira: integração, diferenciação e fragmentação.

“Se uma organização for estudada em profundidade, certamente serão encontradas algumas questões, valores e objetivos que poderão gerar consenso, consistência e clareza em toda a organização (a visão da integração). [...]. Está implícita na estrutura das três perspectivas a suposição de que esses pontos de vista sociocientífico são impostos, subjetivamente, no decorrer do processo de coleta e interpretação de dados culturais. [...]. Portanto é ilusório supor que determinada organização apresenta uma cultura caracterizada por uma dessas três perspectivas. Pelo contrário, qualquer cultura, em qualquer época, apresenta aspectos similares. [...] No estudo sobre a cultura das organizações, a teoria das três perspectivas, por ser a mais abrangente e intuitiva de todas, merece sobrepujar as outras” (MARTIN E FROST, 2001, p. 235).

No nosso trabalho de caracterização da cultura organizacional originária do Unileste e das transformações pelas quais passou, serão utilizadas as perspectivas da integração e da diferenciação. A primeira está presente na fala do seu fundador e dos dirigentes que lhe sucederam, foram grandes as diferenças de visões e de projetos existentes entre eles. Os discursos dos líderes nos diferentes períodos vividos pelo Unileste expressam seus principais objetivos organizacionais e práticas de preservação ou de transformação da cultura organizacional originária, refletindo os diferentes valores, crenças e visões de seus controladores. A perspectiva da diferenciação permite distinguir as diferentes visões entre dirigentes, professores, funcionários e alunos; ou segmentos deles como diferentes subculturas. Eles podem reforçar ou opor-se ao discurso dominante. Ser forças propulsoras ou reativas à mudança organizacional.

Schein (2001) também elaborou um conceito de cultura concebendo-a como um modelo dinâmico, que é apreendida, transmitida e, ao longo do tempo, modificada. As idéias de Schein (2001) também podem contribuir para análise da cultura organizacional do Unileste e das mudanças processadas. A autora apresenta três diferentes níveis pelos quais a cultura de uma organização pode ser aprendida. Seriam eles: o nível dos artefatos visíveis, dos valores e dos pressupostos inconscientes.

O primeiro, o nível dos artefatos visíveis, “é o menos profundo, constituído pelos aspectos visíveis da organização como mitos, estórias, arquitetura, layout, maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamento e documentos”. O segundo, o

intermediário é o nível dos valores. Eles “governam o comportamento das pessoas”. Nele situam-se os valores compartilhados pelo grupo, constituídos, principalmente, pelas estratégias, objetivos e princípios da organização, os quais apresentam relativo grau de visibilidade e servem como guia para lidar com situações difíceis. É preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização, para identificá-lo.

O terceiro, é o nível dos pressupostos inconscientes. São eles que “determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, é o nível mais profundo e menos visível, onde se encontra grande resistência a mudanças” (SCHEIN, 2001, p. 03-04). Seria, portanto mais difícil aprofundar essa pesquisa e explorar o âmbito dos pressupostos inconscientes principalmente porque estes “pensamentos e sentimentos” nem sempre são traduzidos em documentos e regulamentos ou expostos pelos seus dirigentes e funcionários. A nossa pesquisa vai operar com os dois primeiros níveis (artefatos e valores) que podem ser identificados nas entrevistas com dirigentes e professores ou pela análise documental.

Deve-se, finalmente, considerar a visão de Hofstede (1991), sobre a cultura organizacional que seria formada por quatro níveis dispostos como camadas de uma cebola. De um movimento de fora para o centro: símbolos, heróis, rituais e valores. Para Hofstede (1991, p. 22), “os símbolos representam as manifestações mais superficiais da cultura, os valores, as mais profundas, e os heróis e rituais uma situação intermediária”. Ainda na visão de Hofstede (1991), os símbolos, heróis e

rituais são agrupados sob categorias “práticas”. Essas categorias podem ser usadas na análise da cultura organizacional do Unileste e do seu processo de mudança.

As práticas (símbolos, heróis e rituais) só têm significado cultural para os sujeitos que pertencem à organização e podem ser captados pelas interpretações e falas dos professores e de seus dirigentes. Para Hofstede (1991), o núcleo da cultura é formado pelos valores individuais e, dificilmente, pode ser captado pelo examinador externo. Os sujeitos participantes podem interpretar suas práticas ou a forma como atuam diante das diversas circunstâncias porque vivem e têm consciência de sua cultura organizacional.

Neste trabalho, podem ser analisadas as influências externas sofridas pelo Unileste porque elas interferiram, de alguma maneira, nas mudanças de sua cultura originária. Fleury (1996) apresenta de forma rápida, mas abrangente as influências internas e externas, abertas e multifacetadas que permitem um melhor entendimento da cultura organizacional, “a necessidade de ampliar” os limites meramente estruturais para explicar a realidade organizacional. A citada autora chama atenção para as relações de poder presentes em toda a cultura organizacional:

“Ampliou-se, assim, o limite do que era considerado relevante para compreender os fenômenos organizacionais, procurando-se desvendar este tecido simbólico e apreender as relações de poder entre as pessoas, grupos e classes internas e externas às organizações” (FLEURY, 1996, p.9).

Completando nossa revisão dos conceitos e significados da cultura organizacional, vale a pena mencionar a análise de Smircich (1983). Os estudos sobre cultura organizacional podem ser classificados em duas tendências: a primeira contempla os que definem cultura como uma *variável organizacional*, algo que a organização tem. A segunda dá ênfase à sua *raiz metafórica*. Nesta perspectiva, cultura organizacional é alguma coisa que a organização é.

A cultura organizacional do Unileste pode ser analisada pelas suas características mais visíveis, ou como ela se apresenta. Neste caso, a cultura é analisada como uma *variável organizacional*, examinando-se os dados sobre seu surgimento e seu posterior desenvolvimento em função dos diferentes modelos de gestão implementados no Unileste ao longo de sua história.

Analisar a cultura organizacional, na segunda tendência de Smircich (1983), por aquilo que a organização é, ou pela percepção dos seus valores e atitudes constituintes, é uma tarefa mais complexa, porque, não se pode falar da cultura como algo permanente, ou uma essência, mas como algo sempre em transformação.

Para concluir nossa revisão teórica sobre cultura organizacional apresenta-se idéia desenvolvida por Hofstede (1991). Ao falar sobre os valores *desejáveis e desejados* o autor distingue duas percepções no estudo da cultura organizacional: a primeira é a maneira como as pessoas pensam que a organização deveria ser. É a esfera do julgamento do que é certo e o que é errado. Esse é o âmbito da ordem ideológica ou

dos “valores desejáveis”. A segunda é a visão do que as pessoas desejam para elas próprias, do que consideram importante, da escolha e da atuação da maioria, os fins pragmáticos ou os “valores desejados”. Os dois aspectos podem ser observados nas afirmações dos professores e dos dirigentes entrevistados quando instados a falar sobre a cultura organizacional do Unileste.

Toda organização tem uma história, um princípio com objetivos básicos. Se eles, ao longo do tempo forem reforçados por seus dirigentes, podem se tornar parte da sua cultura e de sua identidade, dando rumo e direcionamento à organização. Para Feuerschütte (1996, p. 22) "cultura organizacional é um sistema de significados originários e aceitos coletivamente por um grupo, num dado tempo". Para ele, as estruturas, os sistemas e os simbolismos, os mitos e os padrões de recompensas adotados pelas organizações representam valores, crenças e outros pressupostos implícitos que compõem sua cultura e são disseminados nos diversos níveis da organização.

Pela vertente da integração, a cultura define quais comportamentos são aceitáveis, e o que motiva os seus integrantes a agir. Ela serve de referencial em situações críticas a indicar qual o melhor caminho a seguir. A cultura organizacional define como a organização processa o seu fluxo de informações, suas relações internas e seu sistema de valores (HOFFMANN, 1995). Mas ela não pode ser entendida como previsível e invariável, ela muda assim como as próprias organizações que, freqüentemente, precisam se inventar e reinventar-se.

Por isto, os sentimentos de integração e o comprometimento com os objetivos organizacionais não são estáveis, porque as necessidades e motivações dos indivíduos estarão sempre se modificando em função de suas visões, interesse e ambição. Portanto, com o passar do tempo, a euforia causada pela admissão em uma instituição pode perder sua força e espaço a um sentimento de impotência e desânimo frente às frustrações advindas da rotina de trabalho.

Divergências entre diferentes subculturas existentes, valores já internalizados e novos interesses de indivíduos e grupos, e ainda questões externas às organizações (instabilidade econômica, concorrência, ações dos sindicatos, reestruturações, dentre outras) podem ser consideradas forças de diferenciação da cultura organizacional a indicar a necessidade de adaptações e mudanças. Quando elas são muito intensas podem provocar rupturas na identidade organizacional, provocando insegurança e baixa coesão grupal (FISCHER, 1989) que afeta o funcionamento da organização como um todo.

As mudanças organizacionais podem ser interpretadas como benéficas, embora sejam vistas com mais frequência, como ameaças pelos seus membros. Daí, as várias formas de resistência que lhe são antepostas. A continuidade e a eficiência de uma organização supõe a construção e reconstrução dos objetivos comuns e dos interesses pessoais e organizacionais sempre que possíveis. Fleury e Fleury (1995, p.21) pontuam que “quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se a aprender não como uma obrigação, mas por vontade própria,

construindo visões partilhadas”. Essa é uma tarefa tão complexa quanto maior for o tamanho da instituição e o seu número de funcionários.

No próximo capítulo, será analisada a cultura organizacional originária do Unileste, marcada por sua matriz cristã e operária características, princípios e valores defendidos pelo seu fundador na criação do seu projeto institucional.

CAPÍTULO 3

A CULTURA ORGANIZACIONAL FUNDADORA DO UNILESTE:

A MATRIZ CRISTÃ E OPERÁRIA

3 A CULTURA ORGANIZACIONAL FUNDADORA DO UNILESTE: A MATRIZ CRISTÃ E OPERÁRIA

Neste capítulo, será analisada a cultura originária do Unileste, dando-se destaque à importância e a presença forte do seu fundador, o Padre de Man, na criação da Instituição e na região do Vale do Rio Doce. Serão examinados os motivos que o levaram a criá-la, ligando-os ao seu ideal cristão de contribuir para o desenvolvimento espiritual e social dos operários como parte de sua missão como padre pertencente à Congregação Padres do Trabalho.

Apresenta-se, também um resumo das principais dificuldades enfrentadas pelo seu criador para a consolidar a Instituição no seu período inicial. Por fim, descrevem-se as características da Cultura Originária do Unileste, destacando-se o seu caráter regional e sua raiz operária e cristã. Para o melhor entendimento da cultura organizacional originária, inicia-se o capítulo com uma breve contextualização do momento histórico da região quando da instalação do Unileste.

A história do Unileste tem suas raízes no processo de industrialização de Minas Gerais na década de 60, com a implantação da Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS) na cidade de Ipatinga no Vale do Rio Doce, região hoje denominada Vale do Aço. Fortalecia-se o Quadrilátero Siderúrgico onde já funcionavam a usina de João Monlevade, pertencente à Companhia Siderúrgica Belgo Mineira (BELGO MINEIRA) e a Companhia Aços Especiais de Itabira S.A.

(ACESITA) em Timóteo. Essas indústrias processavam uma parte ínfima das reservas de minério de ferro existentes na região. O minério, depois de processado, era transportado por ferrovia para o porto de Vitória no Espírito Santo.

Esse processo de industrialização, pioneiro na América Latina, motivou a vinda do Padre de Man à região. Membro da Congregação Religiosa Padres do Trabalho, a ida de Padre de Man estava prevista para o Chile. A mudança de destino foi motivada pelo encontro dele com o Dr. Joseph Hein, então Diretor da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira-BELGO MINEIRA. Este o convidou para vir com sua equipe para trabalhar em obras de promoção social do Vale do Rio Doce e o Padre De Man aceitou o desafio.

3.1 Padre de Man e o Projeto Institucional do Unileste

Padre de Man era holandês, filho de pai intelectual e formado em Teologia, Filosofia, Sociologia e Antropologia. Homem culto, conhecedor de vários idiomas, dentre os quais: Inglês, Português, Alemão, Holandês, Grego, Francês, Latim e Espanhol. Havia dirigido várias obras sociais na Bélgica e no Brasil e publicou diversos livros. Fora agraciado com vários títulos honoríficos e jamais se afastou da atividade pastoral. Ele era um “Homem de temperamento forte, dinâmico, gênio difícil, altamente culto, impaciente e exigente”. Essa foi a imagem que ficou entre as pessoas que colaboraram ou conviveram com ele.

Dom Rueda, então Bispo da Diocese de Itabira conviveu muito próximo com o Padre de Man e dele fez em 1965 um depoimento muito expressivo sobre sua origem:

“Ele trazia geneticamente uma marca: era judeu. Seus pais foram mortos pelo Nazismo, viveu por mais de um ano escondido em um porão durante a infância. Era holandês e filho de escritor, mas quando foi para a Bélgica renegou a origem holandesa. Ele não gostava nem que se falasse nisso e tinha as marcas das neuroses. Da Bélgica ele foi destacado para integrar um grupo de Padres do Trabalho [...]. Então ele veio para um trabalho operário em Ipatinga, juntamente com seis Padres do Trabalho, foi o primeiro a aprender o português”.

O bispo o descreve como grande empreendedor:

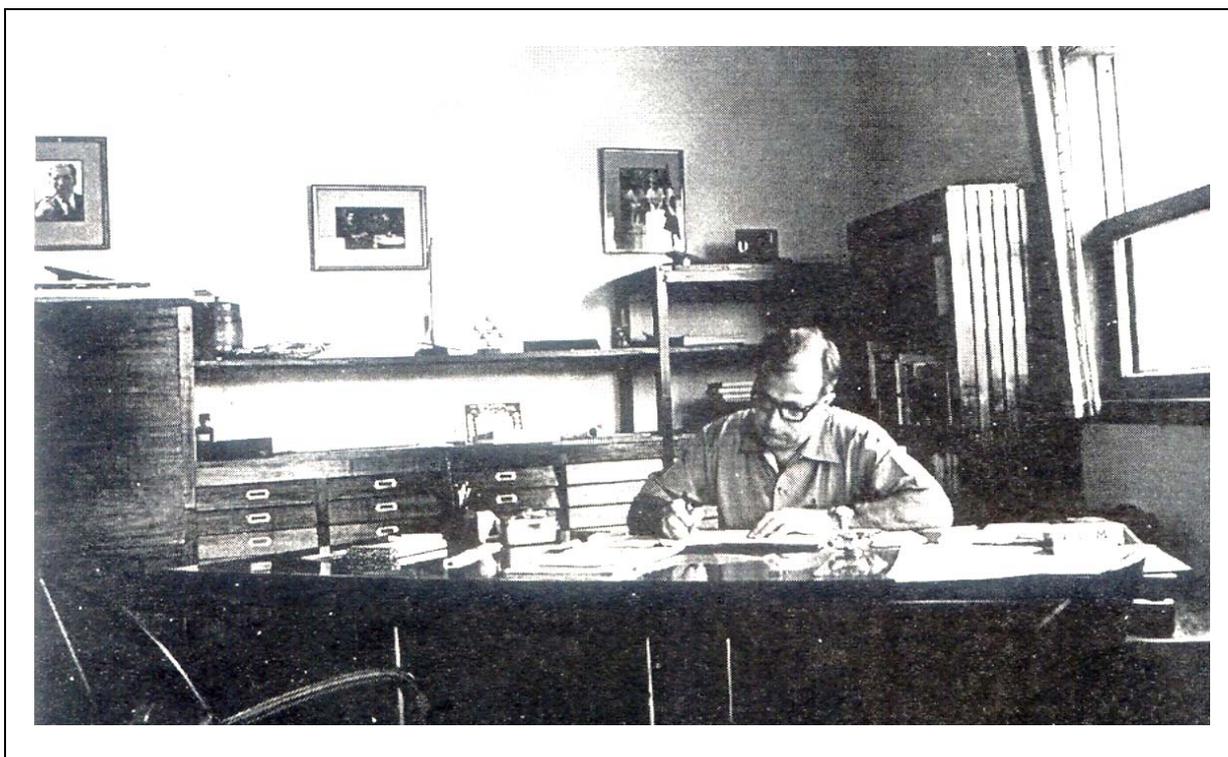
“Até a Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS) doou sucata para ele trabalhar em favor dos pobres. Tinha um grande veio econômico de transformar tudo em dinheiro. Ele tinha essa potencialidade. Trabalhava, fazia muita amizade com todos os grupos de dirigentes na área do município. Era por princípio um contestador. Sua liderança inclusive lhe trouxe problemas durante a ditadura. Neste período respondeu inquirido e foi acusado. Essa perseguição durou dois anos, até o julgamento em Juiz de Fora sem condenação. Houve absolvição unânime, por absoluta falta de provas”. (RUEDA, 1992, v. 2, p. 74-75).

As idéias cultivadas por Padre de Man (Figura 2) e a sua capacidade de influência, aliadas ao esforço e ao envolvimento de muitas pessoas que representavam

diferentes interesses regionais, além do apoio de investidores nacionais e estrangeiros, possibilitaram o nascimento do Unileste. Segundo depoimento de outro entrevistado Padre de Man era um grande líder, avesso ao jeitinho do brasileiro:

[...] tinha aquele jeito europeu, seco, às vezes parecendo insensível e frio. O que tinha de falar, falava direto, não importava a quem era. Por outro lado, ao contrário dos brasileiros era capaz de brigar, discutir, mas não guardar rancor, separava as coisas [...].

Figura 2 - Padre de Man (1927-1981)



Fonte: CTCT (1995, p. 26).

Citado repetidamente nos discursos dos entrevistados desta pesquisa, professores antigos e dirigentes que o conheceram, Padre de Man aparece como uma pessoa

muito inteligente e determinada, “um homem do século XXII”. E por seu temperamento “difícil” às vezes impaciente, protagonizou várias histórias que reproduziram como “lendas” no Unileste.

Como fundador da Instituição foi um personagem muito importante para criar a cultura organizacional do Unileste. Nesta cultura os valores cristãos eram essenciais e deveriam orientar os alunos na escola e fora dela. Este propósito fica explícito neste registro:

1) A influência espiritual de tal estabelecimento não pode ser senão profunda e impregnada de espírito cristão; 2) A vida sacramentária regular, ensinada aos alunos produzirá seus frutos longe além dos umbrais da Escola (DE MAN, 1964, p.40).

A formação dos operários deveria ser plena tanto no sentido espiritual quanto no intelectual. Um terceiro aspecto foi o seu compromisso com o desenvolvimento social da região. Esses três pilares foram as bases para a fundação do Unileste. Eles resumem os verdadeiros valores defendidos por Padre de Man e procurou transferi-los à cultura originária da Instituição. Com seu temperamento e personalidade forte e com seu comportamento destemido influenciava professores e funcionários, motivando-os a dedicarem-se com seriedade à educação da população da região.

Sua persistência e o empenho para o crescimento da Instituição ficaram como um exemplo de comportamento e desempenho exemplar. Por essa razão, quando nos processos difíceis de transição, que causavam grande insegurança nos seus membros quanto ao futuro do Unileste, o nome do seu fundador e de sua dedicação à obra sempre foram mencionados. Parte de sua memória e legado permanecem vivos no Museu que guarda sua documentação e pertences. Ele recebeu o seu nome e está localizado no campus 1 de Coronel Fabriciano a testemunhar sua história e ideal.

3.2 A Congregação Padres do Trabalho e as Diretrizes da Cultura do Unileste

Ao chegar à cidade de Marliéria em 1963 na companhia do Dr. Hollem, funcionário da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira (BELGO MINEIRA), Padre de Man começou a participar dos movimentos sociais, principalmente através do Movimento de Educação de Base (MEB) ligado ao Conselho Nacional de Bispos do Brasil (CNBB), que atuava nas zonas rurais promovendo a alfabetização e a promoção social dos trabalhadores.

Alguns meses depois, ele saiu de Marliéria e passou a viver em Coronel Fabriciano. Em contato direto com a realidade da época, ele ia detectando seus problemas, tanto do lado operário, quanto do lado industrial. Os representantes da Igreja Católica envolviam-se em ações sociais e políticas, procurando amparar os trabalhadores nesta mudança brusca do trabalho rural para o trabalho operário nas

indústrias. O crescimento da região foi vertiginoso, principalmente da população de Ipatinga. Na Tabela 2 apresenta-se o crescimento demográfico ocorrido.

Tabela 2 – População de Ipatinga 1960 - 1990

ANO	POPULAÇÃO	TAXA DE CRESCIMENTO
1960	9.114 habitantes	-
1970	47.882 habitantes	18,04%
1980	150.417 habitantes	12,13%
1991	179.969 habitantes	1,63%

Fonte: Portal do Cidadão, Ipatinga. ¹⁶

O Vale do Rio Doce era na década de 1950 uma área de fronteira agrícola e uma zona de conflito, violência e expulsões indiscriminadas de posseiros de suas terras, para dar lugar as plantações de eucaliptos pela Companhia Siderúrgica Belgo Mineira (BELGO MINEIRA). Era intensa a migração dessa gente desterrada para a região estabelecendo-se na periferia das cidades vizinhas. O processo de migração intensificou-se com a criação e posterior crescimento da Companhia Aços Especiais de Itabira S.A. (ACESITA), fundada em 1944, e com o início da construção da Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS) a partir de agosto de 1958. O processo de migração continuou depois de sua inauguração em outubro de 1962. A população rural de Minas e de outros estados vizinhos foi atraída pelas oportunidades de emprego e de trabalho geradas pelas grandes e pequenas indústrias que se estabeleceram na região. Disto resultou um grande crescimento

¹⁶ Perfil do Município de Ipatinga. Disponível em http://perfil.ipatinga.mg.gov.br/perf_vis.asp?cd=123, Acesso em 02/05/2008.

demográfico, uma rápida ocupação das periferias das cidades de Coronel Fabriciano, Timóteo e Ipatinga.

Ao mesmo tempo, o governo federal e o estadual tinham muita pressa em gerar o desenvolvimento de Minas e do país, mas as condições de trabalho e de moradia oferecidas não eram nada adequadas à época. Segundo relato de um entrevistado:

“Os operários, noite e dia, eram transportados como gado nas carrocerias de caminhões para o trabalho na construção da Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS) e também para as áreas de derrubada de árvores, plantações de eucaliptos e produção de carvão vegetal”.

Padre de Man diagnosticou com precisão as mudanças que ocorriam na região, comparando-as com o processo de desenvolvimento que ocorria em outras cidades da América Latina. Escreveu:

“O problema da América Latina, ou o problema de subdesenvolvimento (conforme uma visão pessimista ou otimista da questão) encontra-se condensado, mas com toda sua miséria no Vale do Rio Doce [...]. Uma multidão de pessoas não qualificadas vem instalar-se na região na esperança de encontrar trabalho e nem sempre encontra, vivendo então forçosamente, miseravelmente. A emigração da população rural para as cidades ou para os centros industriais, tão típicas no Brasil, se faz do mesmo modo sentir no Vale do Rio Doce, com as nefastas conseqüências que tal movimento sempre provoca” (DE MAN, 1964, p.7).

Essa era a realidade social e econômica onde a Congregação Padres do Trabalho e a Igreja Católica deveriam atuar em articulação com as diversas organizações da sociedade civil. A influência renovadora da pastoral da igreja inaugurada com o Concílio Vaticano II estava muito presente na sua ação evangelizadora na região.

Nas palavras do Bispo RUEDA:

“Os ecos do Concílio Vaticano II chegaram fortes ao mundo do aço, influenciando grupos de jovens católicos, agentes decisivos tanto na organização das associações de moradores dos bairros periféricos, quanto na organização dos sindicatos. Em alguns casos, setores da Igreja chegaram a ser agentes políticos diretos e sua participação nos movimentos por melhorias dos transportes, por habitação e desenvolvimento sócio-cultural foi marcante. A emergência dos movimentos sociais, gestados no interior dessa realidade, prenunciava os grandes acontecimentos da década seguinte” (RUEDA, 1992, p. 21).

A Congregação Religiosa Padres do Trabalho, nascida logo depois da Encíclica Rerum Novarum de Leão XIII, tinha o propósito de se colocar a serviço do mundo operário, utilizando-se de meios espirituais e materiais. Atuando junto aos membros de pastorais e agentes comunitários, os Padres da Congregação realizaram um levantamento sócio-econômico completo da região que possibilitou a elaboração do seu Plano de Apostulado (DE MAN, 1964). Neste documento Padre de Man definiu a missão de sua Congregação, ao escrever:

“A Congregação só se instala nas regiões industriais com a proposta de ajudar as indústrias nas soluções dos problemas criados em grande parte por elas e para que possa, ao mesmo tempo, ser ajudada pelas mesmas indústrias. Entre as suas finalidades está incluída, a salvação do mundo operário pelo bem estar espiritual e material. Como também a difusão do Evangelho social por todos os meios bons em si e apropriados às circunstâncias locais além de contribuir para a elevação intelectual, moral, cívica e espiritual do operário” (DE MAN, 1964, p.4).

O Plano de Apostulado concebido era um verdadeiro plano que continha outros projetos, metas e objetivos. Buscava os meios para a Congregação Padres do Trabalho instalar-se efetivamente na região. Dentre os seus principais objetivos, destaca-se em primeiro lugar, a opção por assistir e amparar as regiões industriais. O segundo objetivo era o trabalho pastoral com operários a difusão do Evangelho. Pretendiam ainda os Padres do Trabalho, tendo um terceiro objetivo, realizar o resgate intelectual e espiritual dos operários.

Pela contextualização apresentada, a região ideal para a atuação e missão da Congregação Padres do Trabalho. Em 1965, Padre de Man e outros membros da Congregação iniciaram seu trabalho pastoral com os operários. Dele resultou a criação da Associação Civil Movimento Operário Cristão (MOC), que teve uma atuação marcante na implementação de obras sociais por ele lideradas, como; a construção de casas populares através de mutirões e do primeiro prédio do Colégio Técnico de Coronel Fabriciano (CTCF), concluído em 1968, entre outras obras.

O Movimento Operário Cristão (MOC) reunia representantes da Igreja Católica, operários, autoridades locais e representantes populares (como líderes de bairros e sindicalistas), que debatiam os problemas vivenciados na época e contribuía com o levantamento de informações necessárias para o entendimento e solução dessas questões. Dentre os problemas diagnosticados e bem relatados por Padre de Man no Plano de Apostulado, era a falta de mão-de-obra especializada na região. No Plano de Apostulado ele destacou os problemas que isso gerava:

“Acham-se frente a um problema angustiante: O operário não qualificado, iniciado em seu serviço dentro da própria indústria, e pela mesma indústria, tem formação unilateral, porém reivindica os direitos de um operário formado fora da mesma e multilateralmente” (DE MAN, 1964, p.4).

A influência da Igreja Católica na região era grande e tornou ainda maior com a criação da Diocese de Itabira, em 25 de dezembro de 1965. Ela foi criada para atender a uma região predominantemente industrial e operária – Itabira, João Monlevade, Rio Piracicaba, Timóteo, Coronel Fabriciano e Ipatinga. A Diocese foi criada ainda sob os reflexos do *Massacre de Ipatinga*, um confronto trágico entre operários e vigilantes da Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS), resultando na morte de um operário. O estopim do conflito foi com o flagra de um trabalhador, levando para casa um saco de leite, ele resistiu à repreensão e acabou sendo assassinado pelos vigilantes da empresa. Revoltados, os trabalhadores colocaram o corpo do operário morto em cima da mesa de um dos diretores e mobilizaram-se pelas ruas da cidade e organizaram uma grande manifestação na

porta da Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS), contra a fiscalização ostensiva e a revista dos trabalhadores. A polícia foi acionada e juntamente com a vigilância da empresa impediu a entrada e a saída de operários da fábrica. Ao final do confronto foi oficialmente contabilizada a morte de 20 trabalhadores. Isto gerou um clima de muito medo em toda a cidade com intensa repercussão negativa para a Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS) em Minas e no país como um todo.

Como repercussão positiva o Jornal da Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS), noticiava na edição de 05 de dezembro de 1965, duas iniciativas relevantes: a imediata criação da Diocese de Ipatinga e a futura criação da Universidade do Trabalho (UT)¹⁷, que a princípio deveria se instalar em Ipatinga (RUEDA, 1992, volume I da publicação *Homens em Série*). Neste contexto surgiu a idéia de se criar o Colégio Técnico localizado em Coronel Fabriciano (CTCF) em 1965. Ele seria posteriormente marco inicial do Unileste. Surgia para resolver as deficiências da região, mas também para implementar o terceiro objetivo da Congregação Padres do Trabalho, que se propunha o resgate intelectual e espiritual dos operários. Padre de Man deu início à obra e em 1967, era inaugurado o Colégio Técnico de Coronel Fabriciano (CTCF). Nesta época, Padre de Man havia planejado fundar uma faculdade de Filosofia e Estudos Sociais, que teria o sugestivo nome de “Fundação *Populorum Progressio*”, idéia não implementada imediatamente. A prioridade de Padre de Man, era a formação de técnicos de nível médio para as indústrias:

¹⁷ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

”O ensino técnico secundário e secundário superior ou engenheiro técnico não existem nessa região de Minas Gerais. Assim como os das mesmas categorias sobre o ponto de vista florestal e agrário. Há somente o ensino profissional de poucas especialidades. A criação eventual da Universidade do Trabalho constituiria uma experiência auspiciosa, as indústrias encontram grandes dificuldades em vista de ressentir-se da falta de uma classe técnica ‘Média’. Explorando este setor, os Padres do Trabalho, sem dúvida, prestarão um grande serviço à região e ao país, e poderão influenciar profundamente no espírito cristão dentro da indústria” (DE MAN, 1964, p.40).

O diagnóstico das necessidades econômicas e sociais do Vale do Rio Doce e as novas orientações pastorais emanadas do Concílio Vaticano II em Roma convergiram, historicamente, para a construção do Unileste no final da década de 60. O discurso inovador da formação técnica dentro de uma matriz cristã e operária preponderou na criação do Unileste como a linha integradora da cultura organizacional na perspectiva de Martin e Frost (2001).

Para viabilizar o projeto foi previsto, a princípio, o levantamento de recursos financeiros junto aos Organismos Internacionais de Auxílio aos Países Pobres em Desenvolvimento, os que se interessavam e apoiavam projetos da Igreja Católica. Procurou levantar recursos junto às grandes siderúrgicas instaladas e em operação na região. Estas empresas necessitavam também sanar a falta de mão-de-obra qualificada para consolidar-se e crescer na região. Padre de Man era otimista ao prever o apoio destas empresas ao seu projeto:

“É evidente poder encontrar a inteira simpatia para esta criação por parte das indústrias estabelecidas na região, não somente em vista dos subsídios eventuais, mas também para gozar de sua influência nas esferas oficiais” (DE MAN, 1964, p. 40).

O que se conseguiu? Em 1968, foram iniciados os cursos de Letras e Estudos Sociais que se destinavam à formação de professores de primeiro e segundo graus, além da educação teórica e moral, de novos cidadãos que poderiam se tornar agentes sociais, que provocariam a necessária conscientização crítica no sentido de solucionar os vários problemas existentes na região. Dentre as disciplinas ministradas nestes cursos estavam as de Ensino Religioso e Estudo dos Problemas Brasileiros. O ensino religioso era uma opção católica e cristã. O estudo dos problemas brasileiros foi uma imposição do governo militar instalado no país em 1964.

Muitos alunos formados nestes cursos, influenciados pela convivência direta com Pe de Man, suas idéias e identificados com a cultura disseminada na Instituição, tornaram-se, em seguida, seus professores, funcionários ou dirigentes. E nela tiveram uma atuação destacada. Pode-se dizer que, através destes primeiros cursos, foi inoculado o *DNA* da cultura organizacional do Unileste como instituição de ensino. A ênfase e a defesa de uma formação plena e humana que seria levada aos operários e demais segmentos sociais pela ação motivadora e multiplicadora dos professores ali formados.

Em 1º de abril de 1969, foi inaugurada a Escola de Engenharia do Unileste, recebendo a instituição a denominação de Universidade do Trabalho (UT). O projeto da UT foi questionado pelo Conselho Federal de Educação (CFE) por não enquadrar-se na carga horária prevista para os cursos propostos. O CFE apontou ainda a sua inadequação às grades curriculares nacionais. Criticou sua desvinculação a entidades religiosas e questionou legitimidade de recursos financeiros trazidos do exterior. O atendimento destas exigências implicou em mudanças significativas no projeto original da UT que fora implementada inicialmente. Então, em 15 de maio de 1972, Pe de Man criou a Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT) para ajustar a UT às exigências legais do CFE. Resolvidas as questões técnicas e acadêmicas e com a mudança da mantenedora que passou de “Fundação Populorum Progressio” para Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT), o curso de Engenharia de Operação iniciou suas atividades em 7 de julho de 1972 na região como primeira iniciativa da Universidade do Trabalho (UT)¹⁸.

Assim iniciou o Projeto Institucional do Unileste¹⁹, que seria implementado posteriormente. O projeto foi viabilizado pela intercessão de várias instituições; terrenos foram cedidos pela Diocese de Itabira; máquinas e equipamentos foram doados por organizações internacionais da Holanda, França, Japão e, principalmente, da Misereor da Alemanha. Nos primeiros prédios construídos, ficou

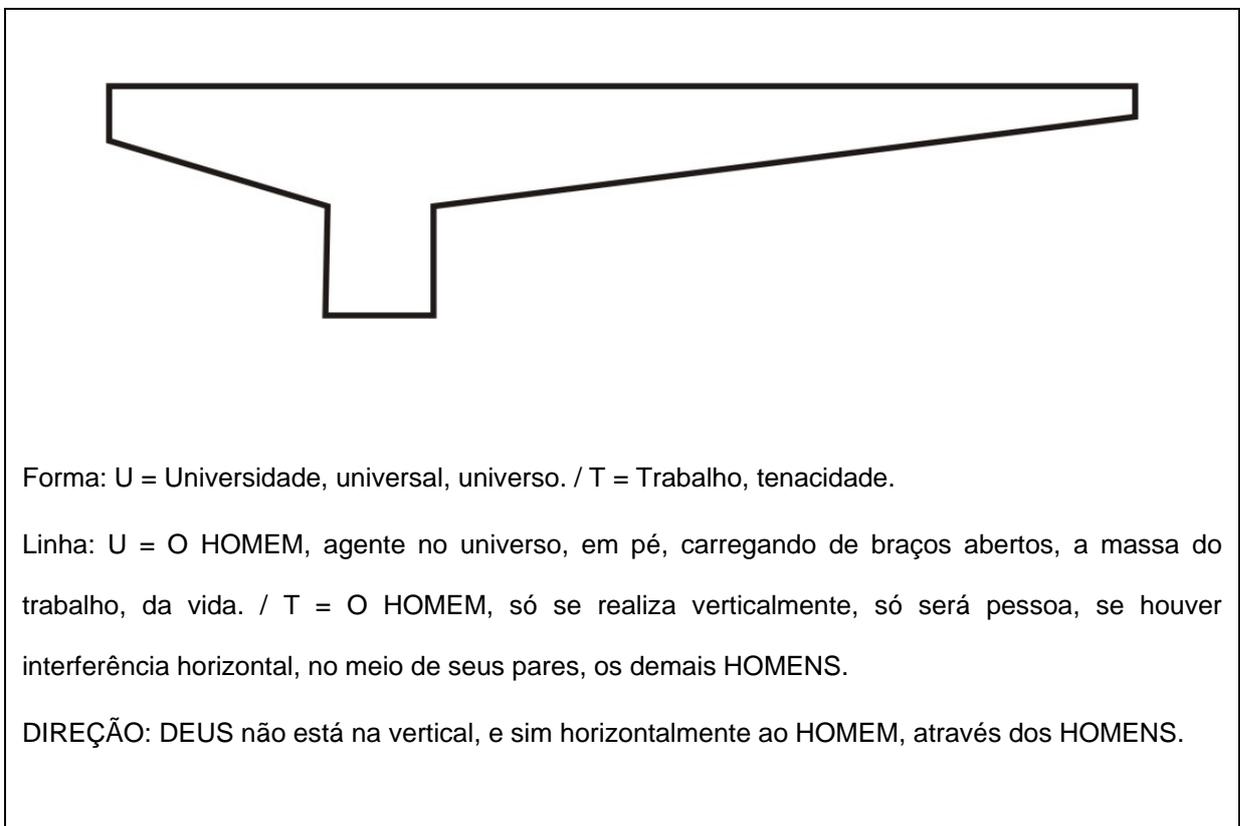
¹⁸ Denominação inicial do Unileste (1969-1972).

¹⁹ A Instituição recebeu esta denominação a partir do ano 2000.

materializado o símbolo da escola e sua proposta de formar trabalhadores. O curso de engenharia teve boa adesão por parte dos alunos interessados em sua qualificação que logo eram absorvidos pelo mercado de trabalho.

A preocupação com a situação do trabalhador e a busca da qualificação para proporcionar-lhes melhores condições de vida estão materializadas na arquitetura. O próprio símbolo criado por Pe de Man para a instituição, o emblema da Universidade do Trabalho (Figura 3), define e lembra o sentido e a sua missão a ser implantado por todos os seus membros no presente e no futuro.

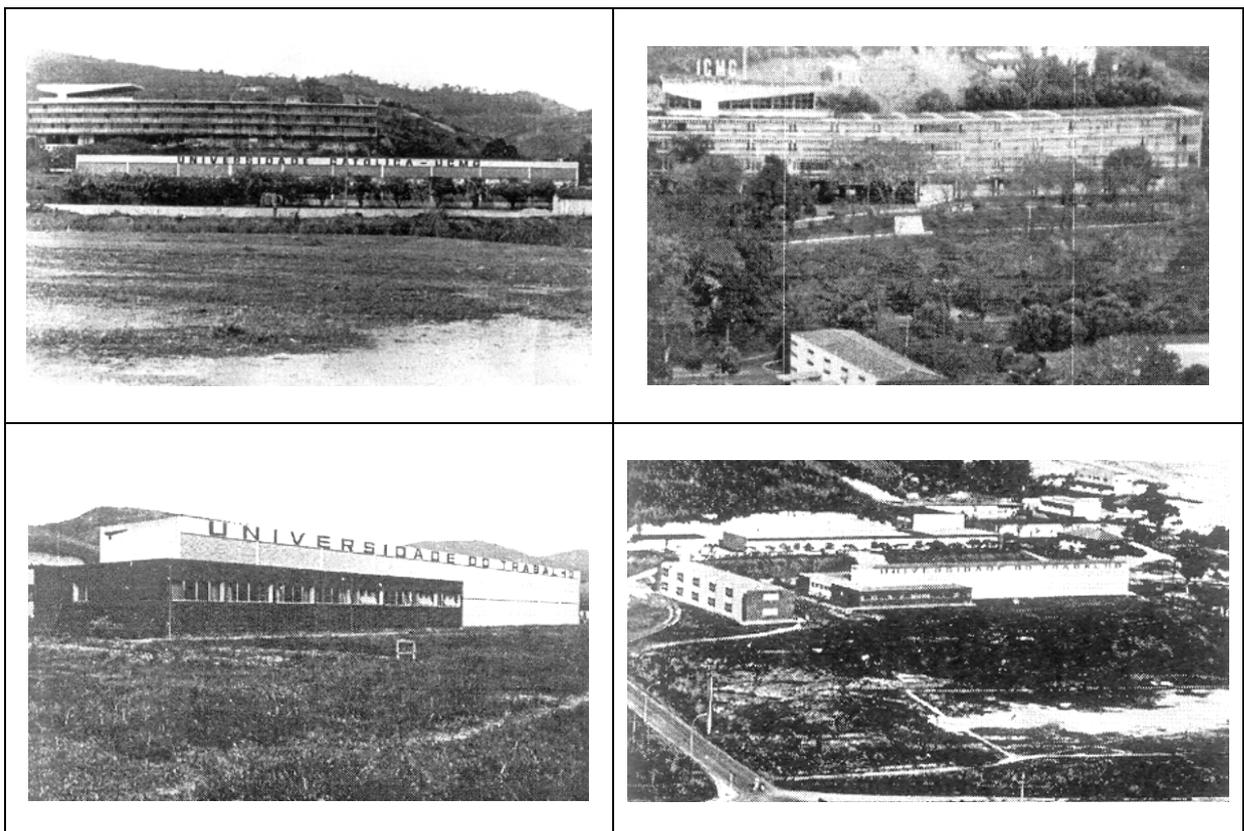
Figura 3 – Emblema Universidade do Trabalho (UT)/ SEUT



Fonte: CTCF (1995, p. 29).

A filosofia do fundador está materializada na estrutura arquitetônica da Instituição. O seu emblema está presente nos primeiros prédios construídos para abrigar a Universidade do Trabalho (UT)²⁰, especialmente, onde funciona ainda hoje o Colégio Técnico do Unileste (Figura 4). O emblema da Universidade do Trabalho (UT)²¹ está localizado acima e à esquerda no ponto mais alto Colégio Técnico e também na parede lateral da Escola de Engenharia como mostram as fotos abaixo.

Figura 4 – Primeiros prédios construídos com o emblema da Universidade do Trabalho (UT) / SEUT



Fonte: CTCF (1995 p. 49-50)

²⁰ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

²¹ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

Com a escolha de Engenharia, Pe de Man procurava suprir a falta objetiva de mão-de-obra industrial especializada para as siderúrgicas da região. Ao mesmo tempo, o Unileste adotava um dos traços definidores de sua cultura: uma grande preocupação com a formação profissional e a integração regional, ao lado da disseminação dos valores cristãos e espirituais e o desenvolvimento moral e social da população regional. Pe de Man busca, assim, incluir os “operários” no projeto de industrialização e de desenvolvimento de uma forma digna que promovesse sua “elevação intelectual, cívica e espiritual”.

Até agora foram descritos o contexto político e sócio-cultural do Vale do Aço e região, e as idéias e os projetos da Congregação dos Padres do Trabalho, em particular, do Pe de Man para o desenvolvimento regional. Neste projeto, o Colégio Técnico, as faculdades de Estudos Sociais e Letras e a Escola de Engenharia ligada à UT foram instituições importantes para viabilizá-lo. No próximo item, serão descritas as mazelas do sistema ditatorial que oprimiu a sociedade brasileira, trabalhadores e estudantes. Será complementado o envolvimento quase obsessivo de Pe de Man nos problemas da comunidade e no cumprimento de sua missão. Além disso, devido à sua visão altruísta foi afastando-se gradativamente de seus projetos, acreditando que eles poderiam continuar sem a sua presença.

3.3 Principais Dificuldades Enfrentadas

No intuito de valorizar a participação da comunidade local e também de promover o desenvolvimento intelectual e espiritual dos operários, Padre de Man teve que enfrentar uma série de problemas característicos daquele período histórico. Ele chegou ao Brasil em 28 de abril de 1963, ano que antecedeu o Golpe Militar de 1964. O clima político já era tenso no país inteiro e refletia-se dramaticamente na região siderúrgica de Minas Gerais, considerada área de segurança nacional. O depoimento do ex-Bispo Dom Marcos de Noronha, sobre essa fase histórica é precioso:

Assumi a Diocese de Itabira em 25 de dezembro de 1965, ainda sobre o efeito do Massacre de Ipatinga (...) Em 1964, após a revolução houve 8 IPMs²² contra os padres de lá... De repente aparece um capitão lá em casa, avisando que haveria um IPM contra os padres Abdala e De Man. Eram acusados de subversão, comunismo, agitação e incitação do povo. Os dois tinham uma liderança muito grande no clero e foi De Man quem criou a Universidade do Trabalho (UT) em Coronel Fabriciano. Então ele veio para um trabalho operário em Ipatinga (...) Ele trabalhava muito e fazia muita amizade com os grupos dirigentes na área do município. Era por princípio um contestador. Começou um trabalho com o MOC – Movimento Operário Cristão – e, com isso o De Man começou a se tornar uma liderança em Ipatinga, na baixada toda, e isso machucava algumas pessoas como o capitão Fassheber que desejava o cargo de interventor político em Ipatinga (...) De Man e mais 8 padres responderam inquérito e foram acusados. O IPM

²² O interrogatório a que foi submetido o Padre de Man, é citado na folha 258 do processo militar, arquivo do Museu do Unileste,

durou dois anos e os agentes da opressão perguntavam às pessoas da baixada sobre a vida dos padres. Um ano foi só de interrogatórios aos padres e mais um para julgamento, em Juiz de Fora. Não houve condenação. Houve absolvição unânime, mas a tensão continuava, passamos a trabalhar intranquilos, não sabíamos que estávamos sendo vigiados e de repente a gente descobriu que estava. Então o trabalho acabou. Ficou só uma chama de reflexão que continua até hoje. O De Man acabou saindo da região e morreu em seguida.

No processo militar, que contém parte do interrogatório a que foi submetido o Padre de Man, há alguns trechos muito significativos que confirmam a sua grande preocupação com a evangelização e com o desenvolvimento social acima de qualquer posicionamento político. Esta também foi sua postura com relação ao Unileste. Muitas parcerias foram firmadas sempre no intuito de fazer crescer a Instituição, sem qualquer conotação partidária ou ideológica. No discurso de Padre de Man estava sempre em primeiro lugar a defesa das idéias cristãs para o desenvolvimento espiritual e humano. Ao ser “interrogado”, foi-lhe solicitado qual seria o melhor regime para o Brasil: o Capitalismo, o Neo-Capitalismo, o comunismo ou o socialismo. Padre de Man respondeu:

[...] “nenhum deles, pois o mundo atual com todos os seus erros é fruto do regime Capitalista e que, por isso não é ele o melhor; que ainda dentro desse mesmo regime há uma tentativa para melhoria, mas ela é interna e não radical e por isso com as mesmas mazelas. Que o socialismo, seja ele do Estado ou coletivista, como se vê não tem dado resultado. Que assim resta ainda uma última opção, uma que consta das apostilas que são distribuídas na Universidade que é

a Visão Cristã, que gostaria de acrescentar que se sentia um pouco frustrado com todos esses acontecimentos em que foi envolvido pelos denunciantes, sendo um deles um caso patológico (referindo-se ao militar reformado Carlos Fassheber) e que tem notado, de sete anos para cá, uma flagrante melhora no nível cultural daqueles que freqüentam a escola técnica e a universidade; Que a comunidade na região tem pessoas do mais alto gabarito de cultura, como também pessoas de baixo nível cultural. Nada mais disse e nem lhe foi perguntado e deu-se por findo o presente interrogatório”.

Pe de Man ressalta a importância da Escola Técnica e da Universidade (o Unileste) para a promoção intelectual e cultural do povo e o desenvolvimento da região, negando qualquer tipo de envolvimento com idéias revolucionárias. O que ele pretendia com a Instituição era a evolução dos trabalhadores pelo aumento de suas competências técnicas, para o seu crescimento pessoal e em consequência disso o desenvolvimento social a partir de uma participação popular mais consciente e ativa.

Estes foram os mais fortes valores apreendidos e perpetuados dentro do Unileste e a preocupação do seu fundador quanto à neutralidade política da Instituição e à liberdade dos trabalhadores e dos estudantes, era grande. Além da industrialização e da falta de mão-de-obra especializada, Pe de Man sabia da importância da educação comprometida com a promoção social e o desenvolvimento econômico. Ele deixou registrada à época da criação do Unileste que os Padres do Trabalho não seriam considerados “agentes” das indústrias:

“Isto dependerá do acordo a concluir entre as Indústrias e os Padres do Trabalho. As Indústrias tendo prometido um auxílio material na

execução do Plano de Ação, depois de proposto e discutido, sem dúvida não tiveram a intenção de alistar os Padres do Trabalho como ‘empregados’ de suas usinas. Ao contrário, elas viram neles colaboradores para trabalhar em comum no ressurgimento social da região” (DE MAN, 1964, p. 34).

A submissão de Padre de Man ao inquérito policial militar (IPM) foi-lhe muito desgastante, devido às acusações injustas por ele sofridas: subversão, comunismo, agitação e incitação do povo. A comunidade mobilizou-se a seu favor, centenas de assinaturas de apoio foram anexadas aos autos do processo. Amigos, professores e autoridades locais mobilizaram-se para testemunhar em sua defesa. Foram dois anos de processo até vir a absolvição por unanimidade. Esse episódio negativo parece ter tido influência na saída de Padre de Man da região para dedicar-se a outra missão em Contagem.

O IPM também gerou tensão dentro da Instituição. No processo foram mencionados materiais didáticos como apostilas e programas de disciplinas de Economia e outros, que abordavam temas relacionados ao Comunismo e Socialismo. Foram analisados pelos militares para serem usadas como prova para incriminar o Pe de Man como subversivo. Artigos escritos por Padre de Man e outros padres, publicados em jornais locais também foram anexados ao processo e questionados pelos investigadores. O posicionamento favorável dos professores, funcionários e alunos em defesa do Pe de Man é outra prova reveladora de sua liderança e de um sentimento de identificação dos membros da Instituição com os ideais do fundador do Unileste. Isto mostra a sua influência decisiva na formação da cultura

organizacional da Instituição que era reafirmada e fortalecida pela ação dos seus mestres, alunos e funcionários.

Outros problemas foram surgindo à medida que a Instituição se desenvolvia. Além de novos cursos de Engenharia, uma das necessidades primordiais passou a ser a formação de um corpo docente qualificado. Padre de Man buscava professores por todo o país. Esse grande problema foi mencionado por outro dirigente da Instituição que atuava à época e também foi um dos nossos entrevistados: “Mas como atrair professores de alto nível para uma região ainda inóspita? Uma *terra de peão* como eram chamados os numerosos operários que constituíam a maior parte da população”.

Incorporar novos professores para viabilizar a Universidade do Trabalho (UT)²³ foi um desafio permanente. Várias estratégias foram utilizadas. A primeira tentativa implementada pelo Padre de Man foi trazer do norte uma equipe de professores com mestrado. Essa iniciativa foi bem testemunhada por um dos nossos entrevistados:

“Padre de Man foi ao norte buscar professores em função dos bons cursos que existiam na Escola Federal de lá. Ele pretendia trazer uns vinte com Mestrado que deveriam dar tempo integral e dedicação exclusiva à Escola. Quando retornou, promoveu uma reunião, anunciando o sucesso de sua empreitada e determinando que eu fosse receber os professores no aeroporto da Pampulha em BH. No dia seguinte, pediram-me para guiá-los numa visita de reconhecimento à cidade de Coronel Fabriciano. A falta de estrutura

²³ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

e a qualidade do ensino para os seus filhos e o alto custo de vida deixaram esses professores muito mal impressionados. No outro dia, reunimos e todos eles foram embora. Mas o Padre de Man não se abateu e, para a minha surpresa, decidiu que eu deveria fazer uma viagem ao Norte com os mesmos propósitos”.

Uma segunda tentativa implementada pela Universidade do Trabalho (UT)²⁴ foi contratar professores solteiros e sem mestrado. Nesta também não logrou grande sucesso:

“Agi com autonomia e optei por contratar professores solteiros e sem mestrado. Consegui uns 10 que trabalharam na Escola apenas um ano. Desta feita, a razão da renúncia ao emprego era a concorrência das Siderúrgicas. Tais professores passavam nos concursos da Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS) ou da Companhia Aços Especiais de Itabira S.A. (ACESITA) e preferiam prestar serviços para essas indústrias”.

Outras complicações de ordem burocrática foram interpostas ao crescimento do Unileste. A maior delas foi o questionamento feito pelo Conselho Federal de Educação (CFE) exposto anteriormente. A Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT) criada por Padre de Man, obteve a regulamentação da maioria dos cursos e o seu reconhecimento em 1972.²⁵

Padre de Man tinha pressa em fazer crescer a Instituição, mas a burocracia era lenta. A luta se tornava cada vez mais desigual, entre os objetivos básicos originais

²⁴ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

²⁵ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos. Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

do projeto social elaborado e a realidade que se apresentava. Diante destas dificuldades, alguns professores da Instituição já começavam a questionar os procedimentos e a validade das ações de seu fundador.

A inadimplência dos alunos também pesava negativamente sobre a administração da Escola de Engenharia e novos investimentos tornaram-se inviáveis. Simultaneamente, à cobrança dos débitos dos alunos com a Instituição, eles passaram a cobrar respostas mais positivas no sentido da legalização dos cursos ainda não reconhecidos oficialmente. Novas perguntas também sem respostas eram levantadas por seus dirigentes e professores: “Como fornecer os diplomas? Como passar esta situação embaraçosa para toda a comunidade envolvida, principalmente aos estudantes?”.

Segundo os critérios de sua Congregação, o Padre de Man deveria criar e administrar a obra até a possibilidade de entregá-la àqueles que deveriam dar prosseguimento à sua iniciativa, seguindo os preceitos cristãos católicos. Mas o projeto parecia não apresentar uma estrutura forte o suficiente para se sustentar. Algum apoio externo, ou ajuda de uma Instituição mais experiente e o seu amparo técnico e financeiro poderia ser o caminho.

Em 1973, diante dos impasses financeiros e burocráticos que se agravavam, o então Diretor de Ensino do Unileste comunicou em carta o seu afastamento do cargo. Padre de Man, em resposta escrita solicitou que este não abandonasse ainda a

Instituição, mas que “buscasse promover a sua vitalização, nova vida no ambiente docente e discente: há condição de se lançar o fogo sagrado”. Na mesma carta também adiantou sua decisão de retirar-se da Instituição:

[...] “está certa a minha saída daqui. Ao mais tardar, isso ocorrerá no mês de agosto de 74. A minha vocação é esta. Cheguei em vista disso. Optei, não voltarei atrás, nem me darei prazo maior, adiando a data marcada... Cada um deve obedecer ao seu íntimo: é uma questão de consciência. [...] E se precisar (mas isso em última análise), assumirei a direção pessoalmente (quando não encontro, nem eu, nem os demais, ninguém) a partir da data fixada. Neste caso, teria um prazo maior para descobrir alguém, mas de forma alguma, indo além de agosto de 74. Em mesmo tempo, encontrarei e prepararei a fórmula mais adequada quanto à continuação da obra (seja na mão do poder público), visando apenas o bem-estar e a segurança daqueles que nos honraram com a sua confiança. Após a minha saída, quando não haverá mais ninguém dos Padres do Trabalho; em agosto de 1974, você será o homem ao qual tenho a coragem de confiar o sinal vivo do meu e nosso ideal”.²⁶

A carta revela sua grande preocupação em encontrar um sucessor de sua confiança, uma pessoa com competências técnicas para assumir a direção do Unileste e mantê-la engajada nos valores cristãos e sociais. Na carta constata-se que Pe de Man temia pela continuidade de sua obra. Por isto teve que adiar sua partida. Em meados de 1976, ele ainda não conseguira formar uma equipe a quem pudesse confiar sua direção nem estabelecer o equilíbrio financeiro ou equacionar sua dívida crescente. Na eminência de ver o seu projeto ruir, mantendo cursos problemáticos e

²⁶ DE MAN. Cartas e Documentos pessoais de Padre de Man. Museu do Unileste: Coronel Fabriciano. [entre 1968-1976]. Não publicados.

enfrentando sérias dificuldades financeiras, pois era enorme a inadimplência dos alunos, Padre de Man procurou a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) como alternativa a garantir a continuidade de sua obra.

Iniciou seus contatos com Dom João Rezende Costa, Arcebispo, presidente da Sociedade Mineira de Cultura (SMC) mantenedora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), e com Dom Serafim Fernandes de Araújo, seu Reitor. O reconhecimento e prestígio nacional da PUC poderiam assegurar a continuidade do Unileste. Havia também, a preocupação de Padre de Man com a manutenção da cultura católica e com uma gestão comprometida com o desenvolvimento humano e social. Os contatos com a PUC foram bem sucedidos e em 1976, Padre de Man fez a doação da Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT)²⁷ à Sociedade Mineira de Cultura (SMC), sua mantenedora. Todo o seu patrimônio foi passado à PUC-MG em escritura pública. Um exemplar da revista publicada em 1995 em comemoração aos 25 anos de Formatura da Primeira Turma de Técnicos, registrou em tom de certo lamento essa transferência:

“Foi cedido todo o patrimônio duramente constituído. Laboratórios dotados de moderníssimos equipamentos, obtidos através de doações da Holanda, França, Japão e principalmente da Misereor (Alemanha). Foram também doados os equipamentos e prédios do Colégio Técnico, Escola de Engenharia, oficinas e toda a área física” (CTCF, 1995, p.30).

²⁷ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

A doação foi formalizada no dia 13 de outubro de 1976 em sessão solene no Fórum de Coronel Fabriciano, e registrada em escritura pública no cartório de 2º Ofício do Tabelião Dami Jacarandá de Meira. Na escritura pública, Padre de Man faz registrar os principais valores da Instituição e de sua cultura organizacional e, ao fazer a doação, acredita que sua obra teria continuidade em sua plenitude:

[...] “ficou deliberado que, para dirimir desde já, possíveis problemas em relação à sucessão do fundador, inspirador e atual diretor dos empreendimentos, sacerdote José Maria de Man, objeto do presente instrumento, como melhor alternativa para assegurar a catolicidade como exposta nos documentos de Roma, mediante efetiva e filial ligação à hierarquia, ao mesmo tempo em que fugir do neocolonialismo, numa promoção mais segura e promissora do homem dessa região e sua fixação na mesma, possibilitando no plano acadêmico, através de um planejamento a curto, médio e longo prazo, a oferta de opções diversas e, finalmente, concretizar o princípio cristão de desenvolvimento, no qual cabe aos fundadores, em papel supletivo, lançar os alicerces tanto materiais como filosóficos para a entrega, na hora certa e oportuna, a quem de capacidade e por isso de direito, pelo que, assim como exposto e deliberado, na acima e citada assembléia, reitera-se, ficou assentado fazer, como de fato feita tem, a doação do patrimônio acima descrito à Sociedade Mineira da Cultura (SMC), mantenedora da Universidade Católica de Minas Gerais, possibilitando a instalação do “Campus” em Coronel Fabriciano, com o que se estará atendendo aos mais elevados propósitos da atual política educacional do país, especialmente no campo do ensino superior, o que diz respeito a recente diretriz de estabelecer distritos geo-educacionais” [...] ²⁸

²⁸ CARTÓRIO de 2º Ofício do Tabelião Dami Jacarandá de Meira. Escritura pública de doação. Coronel Fabriciano, livro A-1, 14/061976, fol. 434, nº 9, p. 96, 1976.

Na ata da Assembléia Extraordinária de doação do Unileste a PUC-MG, realizada no dia 29 de abril de 1976, constava ainda o comunicado de doação do patrimônio e assegurava aos professores e aos funcionários a continuidade de seus trabalhos e dos cursos que lecionavam tendo uma nova gestora, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Na ata há uma descrição completa dos cursos que eram ofertados à época:

- No Colégio Técnico de Coronel Fabriciano (CTCF) – 2º Grau – Cursos de Eletrônica, Eletrotécnica, Mecânica e Química, em regular funcionamento desde 1967. E o curso de Desenho Industrial ainda em vias de regularização;
- Na Faculdade de Ciências Humanas – 3º grau – reconhecida pelo Decreto nº 77.263 de 08 de março de 1976, com os cursos de Ciências, Estudos Sociais e Letras com habilitação de 1º e 2º grau em regular funcionamento;
- Na Escola de Engenheiros de Operação do Vale do Aço – 3º Grau – autorizada pelo decreto nº 70.811, de 07 de julho de 1972, nas modalidades de Eletrônica Industrial, Eletrotécnica, Mecânica de Manutenção e Siderurgia, sendo este último o único existente no país, todos em regular funcionamento;
- Diversos cursos intensivos e/ou de curta duração para preparação de mão-de-obra qualificada, tanto na área industrial específica como genérica e de preparação de instrutores e/ou professores de 2º grau.

Na solenidade de assinatura da escritura, Padre de Man discursou falando sobre a importância da Escola que possuía aproximadamente 3.500 alunos e um patrimônio de CR\$ 75 milhões. Ao encerrar o seu pronunciamento, concluiu:

“Chegou a hora de dizer como o fogoso apóstolo São Paulo. Combati o bom combate, terminei a minha missão aqui... Guardei a Fé e é por isso que devolvo satisfeito, perante a Deus e os Homens, a presidência que tão gentilmente me foi entregue. E peço ao Sr. Juiz incumbir dessa missão, o Reverendo Sr. Arcebispo Metropolitano de Belo Horizonte Dom João Rezende Costa. A todos, com as minhas sinceras desculpas por qualquer coisa, o meu fraterno e muitíssimo obrigado” (CTCF, 1995, p.30).

Com essa assembléia e escritura pública, encerrou-se a primeira fase do Unileste. Seu patrimônio e gestão passaram à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Ela herdou esse rico e precioso patrimônio, assumindo a responsabilidade de dar continuidade ao sonho e à obra de Padre de Man.²⁹

²⁹ Ele deixaria, logo em seguida, a região para instalar-se em Contagem, onde desenvolveu novas obras sociais, que culminaram com a criação das oficinas e prédios do Colégio Técnico daquela cidade. No campo religioso e social sua participação cresceu sempre, desenvolveu suas atividades sacerdotais nas paróquias de Monte Castelo e Novo Riacho sempre com grande participação e destaque. Antes de se retirar, havia recebido o Título de cidadão honorário de Coronel Fabriciano e de Conselheiro Lafaiete e a Medalha da Inconfidência, do Governo Mineiro, em 21 de abril de 1975 em reconhecimento ao trabalho realizado. Não conseguiu realizar o seu sonho de naturalizar-se brasileiro, embora tivesse escolhido o Brasil como sua Pátria de coração. Padre de Man faleceu em sua residência na cidade de Contagem na manhã do dia 29 de Junho de 1981, vítima de trombose. Seu corpo foi velado na Igreja do Novo Riacho, construída por ele em Contagem, e sepultado no Cemitério Parque da Colina em Belo Horizonte. Atualmente, o Unileste negocia, através da intermediação do seu Museu junto aos parentes responsáveis, trazer os restos mortais de seu fundador para serem guardados na Instituição.

Padre de Man foi um grande líder e sua obra é grande legado para o Vale do Aço. Fundou o Colégio Técnico e a UT que deram origem ao Unileste. Foi também o fundador de sua cultura organizacional marcada pelo conjunto de valores cristãos e operários, pela formação técnica e espiritual e pela valorização e direito ao trabalho digno como condição de seu crescimento pessoal. No próximo item serão descritos os principais valores, crenças e práticas que caracterizam a cultura organizacional originária do Unileste.

3.4 Características da Cultura Originária

Padre de Man veio para o Vale do Rio Doce com o seu propósito de evangelizar e desenvolver sua missão como Padre do Trabalho e um dos seus principais ideais era o de ajudar a população local, principalmente, intervindo e mediando o relacionamento das siderúrgicas com os trabalhadores. Os valores levados aos movimentos populares eram os mesmos buscava implementar na Escola e nas instituições que fundou. Seu ideal *cristão e operário* transformou-se no pilar do empreendimento do Unileste e da sua cultura organizacional da fundação ao final da sua gestão.

Como gestor, Padre de Man optou por uma estratégia mais descentralizada dentro da Instituição: comunicava-se abertamente com todos os envolvidos em seus

diferentes setores; estimulava a autonomia dos professores e funcionários; delegava tarefas, mas sempre acompanhando todo o trabalho. Devido à sua personalidade forte deixou também certo legado de histórias que registram discussões e desentendimentos com alguns de seus colaboradores. Adotava tratamento agressivo quando se confrontava com dificuldades ou resistências em colocar em prática as suas idéias.

Padre de Man estabelecia relações de “amor e ódio” com os seus maiores colaboradores. O seu processo de comunicação com os professores era direto e objetivo. Muitas vezes, escrevia extensas cartas para colocar suas idéias e defender seus pontos de vista. Em algumas de suas cartas,³⁰ Padre de Man reclamava, impiedosamente, dos funcionários e acusava-os por não serem tão exigentes quanto ele no tratamento dos problemas administrativos do Unileste. As cartas servem de registro a indicar como ele distribuía as responsabilidades, cobrava providências e a participação de todos. Adotava um modelo de comunicação que estimulava a troca de experiências e a busca coletiva de soluções para os problemas pendentes. Em carta a um dirigente da Universidade do Trabalho (UT)³¹, datada de 28 de novembro 1973, constata-se claramente como Padre de Man procedia e com que franqueza falava com seus subordinados sobre problemas administrativos:

“No que vou escrever, só direi o que penso realmente. Na minha mente, a carta já está pronta. Vai ser duro, você verá. Não há outro

³⁰ DE MAN. Cartas e Documentos pessoais de Padre de Man. Museu do Unileste: Coronel Fabriciano. [entre 1968-1976]. Não publicados.

³¹ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

jeito. A verdade é uma só. Será um desabafo de homem para homem. Está aqui tudo que me passou pela cabeça, ao longo deste mês de novembro, e que você poderá ler nos muitos pareceres que vão junto [...] Achei que o conhecia bastante. Foi razão para o convite para agir na UT, desde 1970. Errei. [...] não era segredo para ninguém (muito menos para mim), a sua metodologia (institucionalizada) de agir, mas chegou a ser revelação ver isso levado às últimas conseqüências” [...] ³².

Essa prática de gestão de comunicação mais direta e menos formal criou outro traço característico de cultura originária do Unileste, marcado pela transparência predominante na primeira gestão. A preocupação com a situação do trabalhador e a busca da qualificação para proporcionar-lhes melhores condições de vida estão materializados na arquitetura. Um dos prédios exibe o próprio símbolo da Instituição, o emblema da Universidade do Trabalho (Figura 3), a definir e lembrar a todos o sentido e a missão da Instituição a ser implementados por todos os seus membros.

Além da representação simbólica os propósitos da Instituição foram claramente definidos no Regimento da Escola de Engenheiros de Operação Vale do Aço elaborado em 1972. Em seu capítulo 1, que tratava das suas Finalidades (Art. 1º e Art. 2º) os principais objetivos da Instituição e, relacionados a eles, percebe-se o seu caráter comprometido com o desenvolvimento regional e com a profissionalização dos operários:

³² DE MAN. Cartas e Documentos pessoais de Padre de Man. Museu do Unileste: Coronel Fabriciano. [entre 1968-1976]. Não publicados.

Art. 1º - A Escola de Engenheiros de Operação Vale do Aço, mantida pela Sociedade Educacional União e Técnica U.T., de Coronel Fabriciano, MG, sociedade civil de direito privado, tem por finalidade: 1) Manter cursos de graduação de engenheiros de operação em suas várias modalidades; 2) Promover e incentivar estudos e pesquisa na área tecnológica; 3) Manter cursos de aperfeiçoamento, especialização e de extensão universitária. Art. 2º - Os cursos ministrados pela Escola a que se refere o artigo anterior deverão manter os seus currículos e programas atualizados e em sintonia com a necessidade e características dos mercados de trabalho regional e nacional, sempre submetendo-os à aprovação do Conselho Federal de Educação. (UT, 1972, p. 2).

Ainda neste Regimento, no Título III – Da Organização Didática, verifica-se claramente o enfoque da Universidade do Trabalho (UT)³³ em relação à necessidade de se qualificar os operários da região.

Art. 12º - Na medida das possibilidades e das necessidades do mercado, a Escola ministrará cursos de graduação: a) Engenheiros de operação em Eletrotécnica; b) Engenheiros de operação em Eletrônica Industrial; c) Engenheiros de operação em Mecânica de Manutenção; d) Engenheiros de operação em Siderurgia. § único: a Escola proporá ao Conselho Federal de Educação, na medida de suas possibilidades e das exigências do mercado, outros cursos de graduação de engenheiros de operação. (UT, 1972, p. 6).

Professores entrevistados citaram as iniciativas inovadoras para aquela época, sobre as práticas didáticas trazidas da Europa pelo Padre de Man. Dentre elas, a aquisição de vários televisores que transmitiam aulas e palestras que ele comprava

³³ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

de outras escolas. Estas gravações possibilitavam aos alunos planejarem as datas e os horários em que assistiriam a esses seminários, flexibilizando assim a sua grade horária. Segundo contou um entrevistado:

Padre José Maria de Man criou junto com a escola uma cultura diferente na Instituição. Por exemplo, as aulas aconteciam como Seminários – as disciplinas se concentravam em uma ou mais semanas, de acordo com a carga-horária das mesmas. Se no 2º ano, CEX³⁴ eram 4 semanas ao longo do ano, o aluno cursava CEX I, depois Matemática, etc. Depois cursava CEX II, CEX III, CEX IV até cumprir os créditos daquela disciplina. A convivência com os alunos acontecia de forma concentrada e exclusiva em uma ou mais semanas. Tudo era muito solto. Os registros acadêmicos ocorriam em pequenas fichas (individuais, por aluno).

O Unileste já neste período, a partir da experiência trazida por Pe. de Man da Europa, dava grande importância à aprendizagem mais participativa, usando-se técnicas menos convencionais. O Regimento, em seu Art. 28º, mencionava quais os recursos pedagógicos que deveriam ser amplamente usados para aumentar o rendimento e a participação dos alunos:

[...] O ensino é ministrado por meio de preleções, debates e arguições, exercícios de aplicação, relatórios, projetos, pesquisas, trabalhos de gabinete, de laboratório, de oficina, seminários, excursões, visitas, estágios, filmes, video-tapes e instruções programadas. (UT, 1972, p. 6)

³⁴ Comunicação e Expressão disciplina presente nos cursos técnicos.

Todos os principais problemas da Instituição eram discutidos com clareza e franqueza e as eventuais inseguranças que surgiram entre os professores da região, serviam de desafio para aumentar sua dedicação e empenho à Universidade do Trabalho (UT)³⁵. Os professores entrevistados, conhecedores do projeto inovador e das dificuldades para implantá-lo, mencionam o espírito de união, a familiaridade e grande amizade que existiam entre os colegas:

Os próprios professores é que faziam o café. O salário da época era muito bom. Mas não havia quase nenhum apoio material – apagador, giz, digitação, impressão e reprodução – tudo era por conta do professor. Há algo que nunca me esquecerei – as festas nas salas dos professores às sextas-feiras à noite, após as aulas. O “baile” ficava animado e entrava madrugada adentro.

Algumas pessoas formavam-se na Instituição e logo depois começavam a trabalhar nela. Como citado anteriormente (3.2) estes professores que foram bastante influenciados pela convivência direta com Pe. de Man e suas idéias acabavam por solidificar cultura disseminada na Instituição. A sua identificação com a Universidade do Trabalho (UT)³⁶ refletia-se na promoção de formação mais do que técnica, sobretudo humana. Segundo o depoimento de uma entrevistada:

“Padre de Man me ensinou muito, pena não ter podido conviver mais tempo com ele. Sua personalidade era marcante, sua disposição contagiante. Principalmente os ensinamentos relativos à sua visão sobre a vida e sobre o trabalho humano me influenciaram

³⁵ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

³⁶ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

profundamente. Era uma pessoa séria e com uma postura íntegra e exemplar”.

Pode-se concluir, a partir do Plano de Apostulado quando ele ainda concebia a sua proposta para a criação da Universidade do Trabalho (UT)³⁷, as razões para as quais ela deveria ser criada e seus principais objetivos, valores que nortearam, fortemente, a cultura do Unileste em seus primeiros anos de vida:

[...] esta Universidade do Trabalho deverá ser social, quer dizer, sem consideração à proveniência social dos que se apresentarem para as matrículas, mas em primeiro lugar, suas possibilidades intelectuais e estimulando os mais inteligentes, freando os que são menos. Ela não será social somente quanto à matrícula, mas igualmente quanto à estrutura. Não é novo o fato, que um jovem mostre não habilidade para um nível superior. Tais jovens serão encaminhados para as categorias mais modestas e mais adequados às suas competências (DE MAN, 1964, p.40-41).

O que importava fundamentalmente era oferecer uma oportunidade de aprendizado, de qualificação e desenvolvimento a todos que se interessassem. Estes foram os princípios norteadores da cultura fundante, defendidos desde o princípio pelo seu criador através de uma gestão aberta e participativa. Porém, sendo muito exigente, comunicava-se de forma expressiva e contagiante, oralmente e em correspondências, ressaltando sempre a função da prática da evangelização e da conduta cristã dentro da Instituição.

³⁷ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

Padre de Man tinha a certeza de que o futuro e a manutenção da Instituição estavam em sua expansão. Apesar das inúmeras dificuldades que encontrava, ele era um visionário e registrava suas ambições:

“Se houver possibilidade de realizar esta Universidade do Trabalho, segundo a concepção e experiência dos Padres do Trabalho, impõe-se que ela seja grande, muito grande. Às dimensões do Brasil, porque tudo que é grande é apreciado ao seu justo valor... Sendo grande, encontrará mais facilmente os subsídios necessários, assim como professores, por se achar mais focalizados sobre o plano nacional e internacional. Não somente muito grande, em vista do número de alunos, mas grande também, visando as possibilidades de formação” (DE MAN, 1964, p. 39).

Haveria de ser mesmo grandioso e objetivo ao extremo um projeto que buscava a adaptação e acomodação de uma enorme comunidade interiorana, que vivia em grande parte, ainda às escuras e às margens de um trecho da Mata Atlântica, numa região até pouco tempo ocupada por desbravadores e sobreviventes da malária. Conforme apresentado anteriormente (3.2), era assim a região até a chegada das siderúrgicas e o processo de industrialização foi avassalador para com a população autóctone e o meio ambiente.

A contribuição de Padre de Man e da Universidade do Trabalho (UT)³⁸ foi grandiosa para o crescimento do Vale do Aço. A sobrevivência e o crescimento da Instituição no mercado devem ser debitadas à força de sua cultura organizacional originária,

³⁸ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

impregnada pela visão futurista de seu fundador, Padre José Maria de Man, pessoa dinâmica que buscava assegurar os princípios cristãos e contribuir para o desenvolvimento da população operária.

A doação da SEUT à PUC visava a consolidação da obra fundada por Padre de Man. Trazer para a região a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) era uma garantia da continuidade, melhoria e diversidade de ensino. Desligar a obra levantada em Coronel Fabriciano de qualquer vinculação com ordem religiosa do exterior e despersonalizar a obra da Universidade do Trabalho (UT)³⁹ deixavam o seu criador livre para novas promoções e desafios. Segundo o fundador

“Coube à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) a continuidade do trabalho para promoção mais segura e promissora do homem desta região e sua fixação na mesma, concretização do princípio cristão de desenvolvimento” (CTCF, 1995, p.30).

Não há dúvida de que a grande força integradora da cultura organizacional originária provinha da atuação do seu fundador e do envolvimento da maioria dos seus professores. Muitos dos multiplicadores da obra foram ex-alunos, formados pela própria Instituição e vários encontram-se ainda trabalhando nela. Os principais problemas enfrentados neste período inicial foram: a escassez de professores qualificados e a não permanência de alguns professores vindos de fora que não se fixaram na região e na Instituição; dificuldades de reconhecimento e de legalização

³⁹ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

dos cursos; e, por fim, o excesso de burocracia do Estado e o alto índice de inadimplência dos alunos.

Entre outras práticas que ajudaram a consolidar a cultura organizacional na primeira etapa pode-se destacar o processo de comunicação mais aberto e direto, apesar do temperamento muitas vezes impaciente do seu fundador. Uma segunda era uma gestão mais participativa e integradora, os professores entrevistados relataram possuir conhecimento sobre todos os problemas da Instituição e sentiam-se estimulados a buscar soluções. Compartilhavam ainda valores relacionados ao desenvolvimento regional, à formação integral de alunos/trabalhadores, aprimorados pela qualidade técnica e didática diversificada que toda boa formação profissional requer sem distanciar-se da formação moral e humana baseadas nos preceitos da espiritualmente cristã.

O próximo capítulo (4) será dedicado à análise da gestão do Unileste pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e do ela representou para o desenvolvimento futuro da instituição e para a continuidade de sua cultura organizacional originária matriz operária, cristã e regional.

CAPÍTULO 4

GESTÃO DA PUC-MG:

A PERDA DA RAIZ OPERÁRIA E DO CARÁTER REGIONAL

4 GESTÃO DA PUC-MG: A PERDA DA RAIZ OPERÁRIA E DO CARÁTER REGIONAL

Neste capítulo serão analisadas as mudanças ocorridas na cultura originária do Unileste durante a gestão da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e como foi sendo afetada aos poucos a sua raiz operária e o seu caráter regional. Percebeu-se que, desde o período de sua criação com a oferta dos primeiros cursos em 1967, até a entrega à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) em 1976, o projeto institucional da Universidade do Trabalho (UT)⁴⁰ foi criado e implantado com relativo sucesso a despeito das dificuldades apontadas.

Ao longo do capítulo serão descritas as alterações introduzidas pela PUC-MG na gestão da Unileste e como isso foi alterando sua cultura organizacional originária. Mostrar-se-á também como, nos momentos críticos, seus valores não foram esquecidos pelos professores e funcionários e continuaram presentes orientando na prática pedagógica e visão institucional. Avalia-se em que medida a PUC deu continuidade à obra e à cultura organizacional originária da Universidade do Trabalho (UT)⁴¹ e em que medida a PUC-MG afetou sua mudança, procurando-se sempre entender a cultura como um aspecto vivo e mutável dentro das organizações.

⁴⁰ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

⁴¹ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

Ao final deste capítulo são discutidas as principais questões que provocaram a desvinculação institucional do Unileste da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), terceiro momento de transição na sua curta história, voltando sua gestão para o Vale do Aço. Do ponto de vista da continuidade da cultura organizacional, a gestão da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) provocou mudanças, mas também contribuiu para a manutenção da raiz católica de sua origem.

O período de gestão do Unileste pela PUC-MG (1976-1990) foi marcado por transformações provocadas por razões internas e externas. No âmbito externo o Vale do Aço passou por profundas transformações que redefiniram o desenvolvimento da região. Os municípios de Ipatinga e Timóteo ainda na década de 60 emanciparam-se de Coronel Fabriciano que se transformou inicialmente numa cidade-dormitório e permaneceu mais pobre e desestruturada, enquanto Ipatinga, mais rica, se urbanizava para a modernidade.

Na década de 70, a economia do Vale do Aço continuou crescendo impulsionada pela produção industrial e pelos investimentos em infra-estrutura e lazer desenvolvidos principalmente pela Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS), em Ipatinga e pela Companhia Aços Especiais de Itabira S.A. (ACESITA), em Timóteo. Foram construídos clubes, escolas e novos bairros que representavam com os seus nomes – como, por exemplo, “Vila dos Técnicos”, “Funcionários” e “Olaria” – simbolicamente os níveis hierárquicos e os diferentes setores das empresas. Coronel Fabriciano permanecia como o principal centro

comercial da região e o Unileste, que passou a ser chamado de PUC Campus Vale do Aço⁴² em 1976, era considerada a principal Instituição de nível técnico e superior da região.

Já na década de 80, a imagem de região operária ia se desfazendo, enquanto crescia uma sociedade mais diversificada e mais empreendimentos foram criados. Cresceu e diversificou-se o comércio regional e novas Instituições de Ensino Superior (IES) vieram a instalar-se na região oferecendo, inicialmente, cursos ainda não disponíveis no Unileste, como o de Direito em Ipatinga. Juntamente com o crescimento da região aumentava também a concorrência na área do Ensino Superior pela organização de novos cursos que competiam com os oferecidos pelo Unileste. As mudanças internas no próximo item.

4.1 A Integração entre a Universidade do Trabalho (UT)⁴³ e a PUC-MG: O surgimento do Campus Vale do Aço⁴⁴

Par gerir o Unileste, o reitor da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), enviou dois profissionais transferidos de Belo Horizonte, Luís Aurélio Rodrigues de Andrade e depois Celso Martins de Almeida Fagioli. Chegaram em 1976 e 1977 para assumir os cargos de pró-reitor acadêmico e administrativo. O

⁴² Segunda denominação do Unileste (1976-1990).

⁴³ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

⁴⁴ Segunda denominação do Unileste (1976-1990).

trabalho desenvolvido no campus de Coronel Fabriciano manteve um clima e um ambiente interno favorável no Unileste. Consideradas pessoas flexíveis, os novos dirigentes não interferiram com suas decisões no clima familiar existente entre os professores, funcionários e alunos, preservando-se um ambiente de entrosamento adequado à continuidade da organização e à sua cultura organizacional.

Os primeiros efeitos provocados pela mudança na gestão, foram no âmbito das rotinas funcionais e administrativas. Segundo os entrevistados, a assimilação das novas práticas e dos procedimentos operacionais ocorreu tranqüilamente e permitiu que a Universidade do Trabalho (UT)⁴⁵ fosse aos poucos, incorporada ao organograma da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Feita essa integração inicial, acentuaram-se as determinações e orientações provenientes da PUC-MG, provocando mudanças mais acentuadas no Unileste. A gestão, entusiasmada de Padre de Man, pautada na informalidade e na autenticidade, foi substituída por uma gestão menos presencial, mais formal e profissional. Isto alterou os mecanismos de comunicação interna até então adotados. O distanciamento na gestão poderia ter gerado insegurança entre os professores e funcionários mais antigos, mas a princípio, isso também não aconteceu. Grande parte dos professores permaneceu na Instituição durante a gestão da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), integrando-se assim a um plano de carreiras bastante hierarquizado, porém melhor definido.

⁴⁵ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

Não havia anteriormente no Unileste nenhum plano de carreira elaborado pela Instituição. Com a gestão da PUC, começou a partir de 1978, um processo de unificação da carreira dos professores seguindo padrões adotados pela sua sede. Com a nova modalidade de ingresso funcional, o professor passou a ser contratado como Assistente Nível 1 e podia passar a nível 2 ou 3, em obediência a certos critérios: quantidade de turmas existentes de uma determinada disciplina dentro de um departamento, tempo de casa e desempenho satisfatório.

A análise dos títulos passou a ser pré-requisito para a promoção do Professor Assistente ao nível de Professor Adjunto. Para quase os cargos gerenciais e acadêmicos foi definida outra hierarquia: Dirigentes, Auxiliares, Chefes de Departamento e Coordenadores. A mobilidade funcional era extremamente vertical e ascendente em relação à projeção da carreira dentro do organograma. Dessa forma, valorizava-se mais a carreira gerencial, o que foi ao longo do tempo, comprometendo aos poucos a flexibilidade organizacional dos professores (ANEXO VI). Mas, ao mesmo tempo, eles eram estimulados cada vez mais a se desenvolverem academicamente.

Muitos entrevistados citaram a equiparação da política de cargos e salários ao da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e a melhoria - pequena, porém imediata - nas suas remunerações, como um fator bastante positivo no início da gestão da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) o recrutamento de professores (Circular N^o. 015/88) passou a ser feito de uma forma mais rigorosa: “o ingresso dar-se-á mediante concurso de títulos, destinado a avaliar

a qualificação acadêmica e científica dos candidatos inscritos, excetuados os casos previstos no próprio Estatuto”.⁴⁶

As pequenas promoções funcionaram como mecanismo de reconhecimento profissional dos professores mais novos na Instituição. Priorizou-se, também o recrutamento interno para o preenchimento das novas vagas que surgiam. A definição do plano de carreiras e a política salarial por categorias, impulsionaram a competitividade profissional nos primeiros anos da gestão da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). O estímulo à conquista de títulos e a valorização do aperfeiçoamento profissional trouxeram também mais *status* para a categoria docente no Vale do Aço.

Até o final da década de 70 e nos primeiros anos da década de 80, a ligação entre as duas Instituições assegurou aos professores e funcionários maior oportunidade de participação em eventos que integravam as duas unidades através de debates, seminários e congressos realizados no Campus de Belo Horizonte. O estímulo ao desenvolvimento acadêmico e de todo tipo de pós-graduação, além de atividades de pesquisa também aumentou neste período, pois estas dimensões já estavam presentes na cultura da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). O modelo burocrático de gestão da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) trouxe a princípio estabilidade e perspectivas reais de crescimento aos professores e funcionários.

⁴⁶ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados..

A estabilidade no plano de carreiras e uma política de remuneração mais vantajosa favoreceram a adesão dos professores e funcionários à direção da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), permitindo uma transição tranqüila e controlada dentro da Instituição. Alguns professores entrevistados relataram que a melhoria de suas condições de vida deve-se ao crescimento do Unileste. Pelo menos três deles formaram-se ali e trabalharam na Escola até a sua aposentadoria. Ao se desenvolverem, academicamente, mantiveram consigo o sonho de continuidade da obra que compartilharam com o seu fundador. Talvez esta vivência inicial tenha sido um estímulo a motivar a permanência destes profissionais mais antigos na Instituição nesses longos anos.

Se o organograma e a estrutura interna foram sendo redimensionados aos poucos, a comunicação interna, por outro lado, passou rapidamente por grandes transformações, influenciando nas principais mudanças na cultura da Instituição. A maior mudança percebida foi a passagem de uma gestão descentralizada para um modelo mais centralizado e burocrático. Com isto, foram criados novos canais de transmissão das mensagens entre os departamentos, principalmente o uso do telefone em ligações interurbanas e os ofícios enumerados, todos encaminhados à Reitoria da PUCMG em Belo Horizonte. Todas as novas determinações passaram a vir impressas em papel timbrado, com o símbolo da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) no cabeçalho e o seu endereço de Belo Horizonte no rodapé. Estes novos registros simbólicos foram bem recebidos a princípio, porque eram favoráveis ao crescimento do sentimento de pertencimento a uma nova e

grande Instituição. Diante disto, a imagem da Universidade do Trabalho (UT)⁴⁷ ia se desfazendo, aos poucos e, em seu lugar fortalecia-se uma nova identidade organizacional, a da PUC Campus Vale do Aço.⁴⁸

Na maioria dos documentos analisados, referentes a este período, constavam comunicados formais e diretos, em uma linguagem muito diferente daquela dos bilhetes extensos e acalorados⁴⁹ que Padre de Man escrevia aos seus subordinados. O modelo padronizado e objetivo de comunicação deu certa ordem e estabilidade ao Unileste, a despeito de serem indicativos de uma gestão mais burocrática. Depois de vivenciar um período de incertezas (1969 a 1976), devido principalmente aos problemas de reconhecimento dos cursos de Engenharia de Operação junto ao Conselho Federal de Educação (CFE) e à saída e sucessão de Padre de Man, a Instituição finalmente parecia estar segura e fortalecida através da grande e sólida estrutura organizacional da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG).

Passada a “lua de mel”, os professores começaram a dar-se conta de que o novo modelo de gestão também trouxe, em contrapartida, o enrijecimento de sua estrutura organizacional. A harmonia na integração entre a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e a PUC Campus do Vale do Aço⁵⁰ durou até meados da década de 80. Ela foi afetada diretamente pelas conseqüências dos Planos

⁴⁷ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

⁴⁸ Segunda denominação do Unileste (1976-1990)..

⁴⁹ DE MAN. Cartas e Documentos pessoais de Padre de Man. Museu do Unileste: Coronel Fabriciano. [entre 1968-1976]. Não publicados.

⁵⁰ Segunda denominação do Unileste (1976-1990)..

Econômicos implantados pelo governo federal. A economia nacional sofreu intervenções drásticas e sucessivas do Poder Executivo Federal com os diversos planos (Cruzado/1986, Bresser/1987, Verão/1989 e Collor/1990). Foram editados com o propósito de controlar o processo inflacionário, mas causaram muitos dissabores à sociedade e prejuízos a muitas empresas e instituições.

4.2 Principais Dificuldades Enfrentadas

Os vários planos econômicos que foram estabelecidos na segunda metade da década de 80 afetaram diretamente a gestão financeira das Instituições de Ensino Superior (SILVA, 2008). Por exemplo, o Plano Cruzado (1986) determinou o congelamento dos preços das mensalidades e fez com que estas instituições, alegando prejuízos, passassem a empregar a "liberdade vigiada" ou o "acompanhamento de preços", reajustando suas mensalidades de forma controlada pelos Conselhos Estaduais. Em 1987, o Plano Bresser determinou nova forma de "liberdade vigiada" às Instituições de Ensino Superior (IES). Com esta nova regulamentação, admitia-se o estabelecimento de "acordos" entre alunos e escola, que deveriam ser homologados pelos Conselhos Estaduais.

Em 1989, com o Plano Verão entrou em vigência a Medida Provisória nº. 32/89 que impôs novo congelamento geral de preços, exigindo que as IES elaborassem e divulgassem suas planilhas de custo. A fiscalização dos Conselhos de Educação

poderia ser acionada para evitar qualquer "abuso". Finalmente, as Medidas Provisórias dos Planos Collor I e II, a 176 e a 183, respectivamente de 29.03.90 e 27.04.90 (convertidas na Lei nº. 8.039 em maio de 1990), delegaram competência para aprovar os reajustes das mensalidades ao CFE e aos Conselhos Estaduais de Educação (CEE), respectivamente.

Todas essas medidas geraram grande inquietação nas instituições privadas de Ensino Superior. No Unileste não foi diferente. Os sucessivos planos econômicos comprometeram a gestão dos vários campi da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), afetando sua relação com o seu campus no Vale do Aço. A segunda metade da década de 80 foi marcada por uma economia instável que comprometeu o pagamento das mensalidades, trazendo grande inadimplência à Instituição e impossibilitando novos investimentos.

Na Proposta Orçamentária de 1989, mencionavam-se claramente os problemas financeiros enfrentados pela PUC Campus Vale do Aço⁵¹:

1. Após a elaboração da proposta, a alteração pela Portaria CFE nº. 003/89 implicará na devolução aos alunos (através de desconto na parcela de dezembro) – do valor de 18% de uma mensalidade (o que equivale a cerca de NCz\$ 2.100.000,00);
2. No primeiro semestre, em razão do congelamento das mensalidades, o déficit real foi elevado: NCz\$ 1. 156.128, 00, equivale a cerca de 21,8% da receita do período.
3. No segundo semestre, salvo imprevistos, deverá ser possível reservar cerca de 4 milhões de NCz\$ para investimentos,

⁵¹ Segunda denominação do Unileste (1976-1990)..

principalmente compra de equipamentos, cuja renovação é urgente.⁵²

A previsão positiva não se concretizou, agravando-se sua situação financeira no segundo semestre de 1989, devido aos dissídios coletivos, à nova lei salarial e à retomada da crescente inflação que geraram mais problemas à gestão universitária. A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) era uma instituição complexa, com uma população estudantil de cerca de 15.000 alunos, 1000 professores e 850 funcionários, divididos em dois campi universitários (Belo Horizonte e Coronel Fabriciano). Sua gestão sofria pressão dos dois lados: a insatisfação por parte dos alunos com os aumentos das mensalidades e dos professores e funcionários que, através de seus sindicatos, lutavam para recompor seus salários corroídos pela inflação.

Com a portaria nº. 75 (05 de maio de 1989), o Ministro da Fazenda estabelecia os índices de reajustes das mensalidades escolares, congeladas desde o início da vigência do chamado “Plano Verão” (SILVA, 2008). A PUCMG teve que responder aos alunos que a acusaram de ter aumentado deliberadamente suas mensalidades. Segue a explicação dada pela PUCMG:

“(1) A PUC/MG, na condição de entidade privada de ensino superior, sem fins lucrativos e de caráter confessional, aplica na execução de seus objetivos toda a receita de seus serviços. (2) No primeiro semestre de 1989, a PUC procedeu a dois aumentos, ambos

⁵² UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

autorizados pelo Governo Federal. O primeiro de 51,14% sobre as mensalidades autorizadas em dezembro de 1988 (Portaria Interministerial MF/MEC 17/89); o segundo de 43,41%, em maio (Portaria MF 75/89)".⁵³

Em carta aos professores, datada de 23 de janeiro de 1990, o reitor, Prof. Padre Geraldo Magela Teixeira, avaliava as negociações com o Sindicato de Professores do Estado de Minas Gerais (SIMPRO) e propunha dentre outras medidas antecipar o pagamento de salários e benefícios, com o intuito de amenizar a crise que se avizinhava:

[...] “tendo ponderado atentamente a atual situação inflacionária, que torna difícil para os salários acompanharem o rápido crescimento do custo de vida, a Reitoria da PUC/MG [...] proponho a antecipação do pagamento de salários (adicional 1/3 de férias e do pagamento de fevereiro)”.⁵⁴

Em fevereiro de 1990, o Sindicato dos Professores (SIMPRO) continuou negociando com a Instituição e incluiu novas demandas em sua pauta. Foram definidas reivindicações, não só econômicas, mas também relacionadas à carreira e à estabilidade profissional. As decisões foram tomadas em assembleias docentes representativas, realizadas nos campi de Belo Horizonte e do Vale do Aço. Dentre as questões apresentadas havia as seguintes solicitações:

⁵³ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

⁵⁴ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

[...] 04. Que se apliquem integralmente, nos Departamentos, conforme plano elaborado pelos respectivos colegiados, as receitas extraordinárias por ele gerados em atividades tais como cursos extracurriculares, projetos, consultorias, seminários, simpósios e assemelhados. [...] 13. que a PUC pague integralmente as despesas com inscrição, hospedagem, alimentação e transporte para a participação de docentes em congressos, cursos, seminários, simpósios e assemelhados, desde que aprovada pela Comissão Central de Pessoal Docente (CCPD). [...] 16. que se assegurem as condições da rede física e de equipamentos da Universidade para o adequado atendimento a docentes e discentes nos desdobramentos de turma havidos, de modo a se garantir a qualidade de ensino”.⁵⁵

As relações entre a gestão, os professores e os funcionários dentro da Instituição foram se desgastando devido aos problemas financeiros agravados no início da década de 90. O país ainda vivia um momento de transição e, portanto, de incerteza. Mesmo esperando uma maior estabilidade da economia no futuro, algumas medidas precisaram ser tomadas de imediato para restabelecer o equilíbrio financeiro da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG).

O reitor Padre Geraldo Magela Teixeira, explicou em carta (29 de maio de 1990) algumas iniciativas que foram tomadas para equilibrar a situação financeira do Campus do Vale do Aço da PUCMG:

“As recentes mudanças na política econômica têm trazido para todos algumas dificuldades. No caso de nosso Campus do Vale do Aço, dificuldades do momento se somaram aos problemas de caráter

⁵⁵ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

estrutural, colocando em risco a viabilidade financeira da Instituição. Com efeito, nos primeiros quatro meses deste ano, o reduzido número de alunos em muitas turmas e o atraso no pagamento das mensalidades nos obrigaram a contrair pesados empréstimos e a solicitar um corte das despesas”.⁵⁶

Além disso, a Reitoria decidiu pelo fechamento dos departamentos de Matemática e Física. Os professores, Celso Martins de Almeida Fagioli e Flávio Augusto de Barros, pró-reitores – acadêmico e administrativo – do Campus do Vale do Aço, foram convidados a integrar a equipe de direção da Universidade em Belo Horizonte. A crise econômica e a transferência dos pró-reitores foram ampliando o distanciamento da gestão da PUC-MG do Campus Vale do Aço. O Unileste distanciava-se das reais necessidades da região. Tudo isto vinha sendo percebido pelos professores e funcionários do Campus Vale do Aço e com as dificuldades, esses questionamentos começaram a aumentar.

A transferência dos pró-reitores foi justificada pelo Reitor como medida oportuna para “integrar melhor a administração do Campus e articulá-lo mais eficazmente com o conjunto da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) dentro do esforço de garantir ao Campus do Vale do Aço a normalidade da vida acadêmica e a continuidade de suas atividades, sem prejuízo da qualidade do ensino”.⁵⁷ No final de sua carta, o Pe Geraldo Magela Teixeira, reconhecia a contribuição positiva dos dois pró-reitores:

⁵⁶ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

⁵⁷ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

“Aproveito para expressar a minha gratidão e da Universidade aos professores Celso Martins de Almeida Fagioli e ao Flávio Augusto de Barros pela valiosíssima contribuição que, ao longo de tantos anos, prestaram ao Campus do Vale do Aço, dando continuidade à obra e à vocação de educador do Padre José Maria de Man”.⁵⁸

O Reitor da PUCMG escolheu para ser o novo diretor para a unidade do Campus do Vale do Aço um antigo professor que fez carreira no Unileste. Sua nomeação deu origem a uma disputa pelo poder dentro da comunidade acadêmica, dividindo o campus entre aqueles que o apoiaram e os contrário ao novo diretor. O Unileste em 1990, não mais o mesmo. As mudanças no ambiente externo, relacionadas aos problemas econômicos do país, geraram turbulências no seu contexto interno. A transição de sua gestão para a PUC-MG havia sido tranqüila. No final da década de 80, a situação havia mudado. A comunidade reclamava do distanciamento dos líderes, dos problemas financeiros da própria Instituição e do impacto negativo no custo de vida dos professores e funcionários. Queixavam-se da falta de investimentos e de respostas mais adequadas aos problemas administrativos enfrentados pelo Campus Vale do Aço.

Outro ponto negativo era o sentimento de estagnação. Havia expectativas de se criar novos cursos na comunidade e dentro da própria Instituição. Os cursos oferecidos eram mais voltados ao atendimento das empresas siderúrgicas, mas mesmo elas não mais se sentiam atendidas porque a Instituição era vista como

⁵⁸ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

formadora apenas de “operários”. A sociedade e a região do Vale do Aço como um todo havia mudado e demandavam novos cursos e competências profissionais.

No início da década de 90, a comunidade reclamava da defasagem nos conteúdos ministrados em face das novas competências exigidas dos profissionais. As empresas haviam passado por processos de reestruturações em consequência da política econômica e da abertura dos mercados. Além disto, não existia por parte da PUC Campus Vale do Aço atividades de pesquisa voltadas ao atendimento da realidade regional. Nem havia maiores preocupações em desenvolver programas de extensão que atendessem às necessidades mais amplas da comunidade.

Estas questões todas geraram problemas na convivência do Unileste com a comunidade local. A relação entre a instituição, a comunidade e empresas foi se deteriorando a medida que se enfraquecia o caráter regional que havia marcado a cultura organizacional originária. Os cursos estavam desvinculados da realidade regional, faltavam referências ao mercado local, o que comprometia a empregabilidade dos alunos recém formados. Os principais projetos de expansão acadêmica⁵⁹ promovidos pela PUC Campus Vale do Aço foram o Curso de Educação Física⁶⁰, criado em 14 de junho de 1985 e a Coordenadoria de Extensão e Ação Comunitária⁶¹, organizada em 1989, mas que em 1990 ainda dava seus primeiros passos.

⁵⁹ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

⁶⁰ Resolução N^o. 04/05

⁶¹ Portaria/R/N^o 004/89

A região ressentia-se da falta de iniciativas no campo de extensão universitária - tais como: atividades técnicas, culturais, desportivas, recreativas, debates, seminários e etc. Elas, praticamente, não aconteceram na década de 80, segundo o relato dos entrevistados. Documentos que pudessem comprovar a ocorrência desses eventos também não foram encontrados. No depoimento de um entrevistado, aparece com clareza o isolamento da Instituição com a comunidade:

“O trabalho de extensão não era divulgado e nem discutido pela comunidade universitária. Boa parte dos alunos nem sabia o que significa extensão. Eles imaginavam que era algo que não tinha relação com ensino. A universidade não mantinha relações com a comunidade. Estava inserida na comunidade, mas parecia não fazer parte dela. Desta forma, não tinha a intenção de manter atividades de extensão”.

As atividades da Coordenadoria de Extensão e Ação Comunitária, criada em 1989 para atuar na PUC Vale do Aço, eram determinadas pelos interesses da sede e não pelas necessidades de modernização do ensino ou pelas carências da comunidade local. O vínculo existente entre o campus Belo Horizonte e o campus do Vale do Aço criou um elo de subordinação que cerceava qualquer iniciativa mais autônoma da instituição. Segundo um entrevistado, as atividades de extensão eram vistas mais como meio de angariar novos fundos do que serviço prestado à comunidade:

“A extensão funcionava como atividade-fim, não tendo como objetivo complementar à formação do profissional universitário através de um serviço à comunidade, mas aproveitar a infra-estrutura da Universidade como fonte de recursos complementares”.

A situação de isolamento aparece claramente na fala de outro entrevistado: *“na época que pertencíamos à PUC, ficávamos isolados, esquecidos na ponta do processo e sem resposta para os mais variados tipos de cobrança da comunidade”*. Descomprometida com a evolução social e cultural do Vale do Aço, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) vivia fora dessa realidade, administrando o Campus Vale do Aço à distância. A fala de outra professora entrevistada complementa o sentimento de abandono então vivido: *“foi um período de muita incerteza e nos sentíamos esquecidos e abandonados”*.

Em meio ao crescente sentimento de desolação, iniciou-se um movimento na PUC Campus Vale do Aço que congregava docentes, discentes e a administração, visando restabelecer uma gestão autônoma para Instituição. O auge da crise de identidade da PUC Campus Vale do Aço ocorreu no final de 1990 e o movimento denominado “S.O.S. PUC”⁶² ganhou força rapidamente. Ele conseguiu agregar toda a Instituição, gerando um verdadeiro “Espírito Acadêmico” de unidade. Espírito esse reconhecido e revigorado pela lembrança dos ideais e da postura positiva do criador da Instituição, Padre de Man. Lembravam sua postura atuante e destemida, sempre voltada ao crescimento da região como um todo.

⁶² S.O.S. PUC é o Boletim Informativo do 1º Seminário de Avaliação da PUC – Vale do Aço, editado pela Comissão Organizadora do Evento em 26 de setembro de 1990.

4.3 Movimento S.O.S PUC

Reclamavam os membros do movimento “S.O.S PUC”⁶³ que o “Espírito Acadêmico” havia sido esquecido em face à rotina de atividades estabelecidas e sedimentadas. Elas não evoluíam no mesmo compasso do processo histórico vivido por toda a sociedade. Como medida para definir os novos rumos foi proposta a realização do 1º Seminário de Avaliação da PUC Campus Vale do Aço que aconteceu em agosto de 1990, mas os debates preparatórios foram iniciados em abril. O principal objetivo do Seminário era “criar um espaço aberto para debater os problemas sociais e pedagógicos, administrativos e financeiros, levantando assim soluções para reverter o quadro atual” (ANEXO VII).

Os propósitos do 1º Seminário foram mais amplamente detalhados pela Comissão Organizadora:

[...] congregar todos os envolvidos na existência da PUC Campus Vale do Aço em um esforço concreto de recolocá-la em seu processo evolutivo, salvando-a de sua autofagia, rompendo os grilhões de sua imobilidade, pois à Universidade (que nada mais é do que todos reunidos em torno de objetivos comuns), cabe o papel de vanguarda em qualquer sociedade, e nunca o papel de ser rebocada em um processo social que se desenrola à revelia de sua participação (S.O.S PUC, 1990).

⁶³ S.O.S. PUC é o Boletim Informativo do 1º Seminário de Avaliação da PUC – Vale do Aço, editado pela Comissão Organizadora do Evento em 26 de setembro de 1990.

De acordo com o boletim informativo do 1º Seminário de Avaliação da PUC Vale do Aço, a Comissão Organizadora do evento foi composta por: um representante discente de cada curso (representantes dos Diretórios Acadêmicos) mais um representante que pertencia à comissão docente ⁶⁴ eleito em assembléia da Associação dos Docentes da PUC (ADPUC).

A realização deste seminário em agosto permitiu que se formasse uma consciência crítica e se tivesse uma visão profunda da situação da PUC Vale do Aço entre professores, funcionários e alunos. Com ele vieram propostas de mudanças endereçadas imediatamente à Reitoria em Belo Horizonte. Os interesses específicos de cada segmento que compunha a PUC Campus Vale do Aço eram diferentes, mas a crise vivida naquele momento desempenhou um papel integrador que fez reviver aspectos fundamentais da cultura organizacional originária.

Os alunos reivindicaram mais participação em carta⁶⁵ dirigida aos professores. Reclamaram da exclusão e expressaram sentimento de não serem ouvidos pela instituição:

“Entendemos que o corpo docente e o segmento administrativo da escola têm interesses estreitos e profundos com a Instituição, devido ao seu vínculo permanente, enquanto o corpo discente, aparentemente, não possui tal vínculo, tendo apenas uma passagem breve pela escola. Mas será que nossa origem não é a nossa melhor

⁶⁴ Participaram da Comissão Organizadora do Evento os professores: Consola, Carmem, Robésio, Rosemary e Reinaldo (Ciências Contábeis e Administração); Gláucio, Luís, Edna, Alvim, Rinaldo, GG e Hélio (Eng. Mecânica); Helena, Humberto, Sérgio e Beto (Eng. Elétrica); Cláudia, Ariadne, Andréia, Mônica e Fatinha (Educação Física); Cecília, Sonaly e Ângela (Educação Física); Cândida, Inácio, Magalhães, Gontijo e Brasil.

⁶⁵ Carta aberta aos professores em nome dos alunos participantes da Comissão Organizadora do 1º Seminário (08 de agosto de 1990).

apresentação a quem não nos conhece? Ou será que ao dizer 'sou formado na PUC' com orgulho e uma saudosa lembrança do tempo que aqui passamos, não tem valor?"⁶⁶

Será interessante registrar outro trecho da carta⁶⁷ dos alunos que mostram que seus ideais ainda estavam diretamente ligados aos princípios e aos objetivos centrais do fundador do Unileste Pe. de Man. Os alunos lembram os vínculos da universidade com os princípios humanísticos, mas que não se opõem aos fundamentos cristãos e nem ao caráter social da instituição, estabelecidos pelo seu fundador. Diz a carta:

"Entendemos por *Espírito Acadêmico*, não apenas seu significado clássico, de pertencente ou relativo a uma Universidade ou Escola Superior, mas sim uma concepção abrangente do que seja participar efetivamente deste espaço. Em nossa concepção, a Universidade deve extrapolar, em muito, a idéia de formar bons e capazes profissionais, pois antes de moldar técnicos, deve ela fornecer subsídios à formação do *Homem*, em todos os seus diversos aspectos, pois é este *Homem*, socialmente consciente, capaz e ativo, o primeiro e mais importante elemento da formação profissional."

O aceno à participação deixou os alunos bastante empolgados e mobilizados para renovar a instituição. A organização burocrática e administrativa implantada pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), ao estruturar os cursos por departamentos, havia limitado a mobilidade dos alunos dentro da Instituição.

⁶⁶ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

⁶⁷ Carta aberta aos professores em nome dos alunos participantes da Comissão Organizadora do 1º Seminário (08 de agosto de 1990).

Sentiam-se isolados e reclamavam da falta de diálogo com os dirigentes. Na análise dos professores foi diagnosticada uma grande apatia e desmotivação entre discentes da PUC Vale do Aço. De certa forma, a falta de oportunidade e de participação dos alunos levou à sua apatia e imobilidade:

A apatia pode ser explicada pela própria conjuntura nacional agravada pela inexistência de uma estratégia de conscientização por parte da Universidade. A desmotivação é consequência de diversos fatores: qualidade do ensino, realidade do mercado de trabalho dificuldades financeiras, etc (S.O.S PUC, 1990).

Os professores reclamavam ainda do desamparo, sentimento anteriormente citado e que motivou o movimento “S.O.S PUC⁶⁸. Queixavam-se de que a atuação dos professores era restrita e circunscrita à sala de aula. Os professores não participavam da discussão dos objetivos da Universidade e muito menos das suas decisões. O modelo de gestão centralizadora e hierarquizada da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), que, a princípio, trouxe segurança e estabilidade aos professores, mostrou-se desmobilizador ao longo do tempo e distante das necessidades da comunidade. A fusão, aparentemente tranqüila entre a UT e PUC-MG enfraqueceu também a cultura originária do Unileste.

Diante da crise a solidez e a estrutura da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) já não funcionavam mais simbolicamente como uma força de

⁶⁸ S.O.S. PUC é o Boletim Informativo do 1º Seminário de Avaliação da PUC – Vale do Aço, editado pela Comissão Organizadora do Evento em 26 de setembro de 1990.

integração e de identificação entre os membros e a Instituição. Ao contrário, o distanciamento e a “frieza” da gestão, somados à falta de investimentos e de participação não estimulavam o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional entre os membros da comunidade universitária da PUC Campus Vale do Aço. Isto era outra razão a explicar sua insatisfação com o novo arranjo institucional burocrático criado na gestão da PUC-MG.

Segundo os professores entrevistados, os objetivos da PUC Vale do Aço eram definidos unilateralmente pelo corpo administrativo sem o envolvimento dos professores e dos funcionários. Como era de se esperar, o engessamento da administração interferiu também negativamente nas questões acadêmicas. Os professores afirmaram ainda que o fato de cada disciplina ser ministrada por apenas um professor em quase todos os cursos afins, não estimulava a interdisciplinaridade e o diálogo acadêmico entre professores. O isolamento didático e acadêmico, decorrente do projeto burocratizante que a PUC-MG implantou era totalmente contrário a interdisciplinaridade e ao trabalho em conjunto propostos no Projeto Institucional da UT organizada pelo Pe. de Man. O novo diagnóstico da situação aparece claro no documento redigido pelos professores:

“O ensino tornou-se compartimentado, gerando o ‘tecnicismo’. O campus Vale do Aço não investia em pesquisas e em conseqüência disto os professores tornavam-se reprodutores de conhecimentos desvinculados da prática e da realidade regional”(S.O.S PUC, 1990).

Como uma força propulsora o movimento “S.O.S PUC” envolveu todos os membros da comunidade acadêmica. Já os professores e funcionários pediam uma ruptura com o modelo de gestão centralizadora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e exigiam o resgate de uma gestão que voltasse a valorizar o envolvimento, a participação maior e autonomia profissional. Os alunos e membros da comunidade exigiam por sua vez, a maior adequação dos projetos do Unileste às suas demandas e necessidades. Esse movimento de revitalização do Unileste tem muito a ver com a perda do sentido regional que a instituição consagrou na sua cultura organizacional originária.

Em relação à infra-estrutura, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) também não investiu na ampliação e modernização das instalações e dos recursos do campus Vale do Aço. A estagnação levou à defasagem dos cursos, principalmente dos mais antigos em relação às necessidades da comunidade regional. A administração do campus Vale do Aço seguia as diretrizes do campus de Belo Horizonte e suas especificidades, não foram levadas em consideração. O Vale do Aço virou apenas uma unidade burocrática e um apêndice da PUC-MG:

Não existem estratégias específicas para o Vale do Aço, contextualizadas na realidade regional. O gerenciamento dos recursos financeiros é efetuado pela PUC – Belo Horizonte. Isto dificultou a avaliação da situação financeira do campus Vale do Aço. A reforma administrativa a que foi submetido o campus Vale do Aço contribuiu para uma centralização ainda maior das decisões do campus de Belo Horizonte (S.O.S PUC, 1990).

Para complicar ainda mais o quadro, espalhou-se a notícia no meio universitário e na região de que “elementos” da PUC-MG transportaram para o CAMPUS Belo Horizonte equipamentos caros. Teriam custado “o trabalho e o sacrifício de muita gente da região, era uma verdadeira pilhagem”, afirmava-se. Desse processo todo, ficou a impressão entre a maioria de que “a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) lucrou com o campus daqui e depois se desinteressou quando não havia mais o que explorar”.

Outros professores entrevistados afirmaram que, no início do ano de 1990, o período mais crítico, o acervo da biblioteca era insuficiente e defasado e nem estavam previstos sua atualização e enriquecimento. Não existia, também, uma política de comunicação que atendesse aos alunos, professores e funcionários, bem como a comunidade do Vale do Aço. A falta de autonomia no campus era o maior problema, impedindo outros investimentos e melhorias. O relacionamento entre professores e alunos era considerado insatisfatório e aumentavam os problemas enfrentados pelos dois segmentos dentro da Instituição.

Até mesmo a política de gestão de carreira praticada pela PUC Vale do Aço foi contestada ao final porque não houve investimento no aperfeiçoamento do corpo docente e dos funcionários, segundo os entrevistados. A consequência disto era falta de motivação e desatualização dos professores. Em caso de afastamento de professores, as substituições eram insuficientes. A contratação não obedecia mais aos critérios de desempenho, titulação e tempo de casa. Apenas, pretendia suprir aleatoriamente as necessidades contingenciais da grade curricular.

O Movimento “SOS PUC” não se limitou a reclamar e a fazer um amplo diagnóstico. Foi, sobretudo, um movimento propositivo. Suas principais reivindicações contemplam todos os pontos mais significativos da Universidade a começar pelo ensino. Propunham:

A) Ensino

A.0.1- Buscar uma Universidade que seja formadora de agentes transformadores da Sociedade;

A.0.2- Ministra cursos de relações humanas para professores e alunos, possibilitando maior contato entrosamento;

Corpo Discente

(...)A.1.5 - Oferecer incentivos aos alunos que tiveram melhor desempenho através de: descontos consideráveis nas mensalidades, bolsas de estudo e isenção de taxa de matrícula no período seguinte;

A.1.6 - Incentivar a formação de monitores através de uma remuneração adequada e concessão de bolsas de estudo. (...)

2) Conteúdos

A.2.1- Instituir comissão para fazer uma reformulação dos currículos e ementas de todos os cursos, atendendo às necessidades existentes.

A.2.2- Modernizar os conteúdos e objetivos dos currículos;

A.2.3- Redimensionar os currículos para o mercado da região, reavaliando a sua posição de fornecimento de profissionais para as grandes empresas;

(...) A.2.6- Oferecer disciplinas optativas específicas a cada curso;

A.2.7- Ampliar a formação humanística, a abordagem dos problemas sociais e a ampliação da consciência política da comunidade acadêmica;

(...) A.2.13- Realizar periodicamente reunião de professores, principalmente de matérias afins, para que haja um maior entrosamento dos conteúdos ministrados por eles; (...)

3) Recursos Metodológicos

A.3.1- Promover a atualização dos métodos pedagógicos utilizados;

A.3.2- Utilizar recursos como visitas técnicas para complementação teórica e prática ao longo da formação do profissional;

A.3.3- Criar consultorias a empresas, sob coordenação da Universidade, com a participação dos alunos, valendo como uma forma de estágio a ser aproveitada;

A.3.4- Adequar os estágios aos currículos dos cursos aos quais estão vinculados; (...)

4) Recursos Didáticos

A.4.1- Melhorar em qualidade e em quantidade os recursos didáticos;

A.4.2- Modernizar os recursos didáticos;

A.4.3- Investir na aquisição de filmes, materiais de pesquisa, experiências, etc.;

A.4.4- Gravar as aulas para que os alunos possam recorrer a elas posteriormente; (...)

A.4.7- Renovar o material didático, fornecendo apostilas bem formuladas e textos avulsos para os alunos;

A.4.8- Adequar as salas de aulas no sentido de fornecer materiais úteis às disciplinas lecionadas;

A.4.9- Abrir os laboratórios para os alunos de todos os períodos, inclusive nos finais de semana; (...)

A.4.11- Modernizar os laboratórios e criar novos; (...)

Foi redigido um conjunto de propostas dedicadas ao estímulo à Pesquisa. Foi proposto:

B.0.1- Criação de um grupo de estudos e pesquisa que defina estratégias para a região, priorizando o planejamento da região metropolitana que aqui se configura;

B.0.2- Criar um Centro de Pesquisa Universitário; (...)

A extensão universitária recebeu da parte dos professores tratamento adequado a sua importância para a comunidade:

- C.0.1- Criar associação de ex-alunos para debater temas relacionados à comunidade de maneira geral;
- C.0.2- Criar associação de ex-alunos como forma de fortalecer a Universidade e obter maior penetração no mercado de trabalho;
- C.0.3- Estabelecer intercâmbio com outras universidades que tenham processos mais avançados de interação com a comunidade;
- C.0.4- Promover cursos de extensão Universidade x Empresa x Comunidade com maior divulgação;
- C.0.5- Criar núcleos de desenvolvimento cultural para estimular o intercâmbio técnico-cultural entre Universidade e Empresas;
- C.0.6- Criar programas de atividades culturais que coloquem a Universidade em contato com a cultura popular, principalmente regional;
- C.0.7- Criar Conselho Popular Representativo que participe da gestão da Universidade;
- C.0.8- Criar convênios para a prestação de serviços às empresas;
- C.0.9- Criar fóruns que promovam uma avaliação periódica da relação Universidade x Comunidade; (...)
- C.0.12- Abertura dos campus nos fins de semana e feriados para que toda a comunidade universitária possa utilizar suas instalações para estudos, práticas esportivas, eventos culturais, teatros, shows e etc. desde que solicitado previamente por escrito, evitando assim a superposição de eventos; (...)
- C.0.14- Realizar olimpíadas universitárias e inter-cursos;
- C.0.15- Criação de um órgão de apoio ao estudante;

A administração universitária também foi objeto de sugestões importantes:

D) Órgãos da Estrutura Acadêmica

D.0.1- Os órgãos que porventura venham ser criados no Campus Vale do Aço terão composição paritária e seus membros escolhidos através de eleição direta;

1- Reitoria

D.1.1- Eleição direta em um turno;

D.1.2- Podem ser candidatos todos os professores da PUC-MG e funcionários com nível superior e capacitação técnica para tal

D.1.3- Serão eleitores toda a comunidade universitária: alunos, funcionários e professores;

D.1.4- As eleições deverão se realizar no mês de novembro e a posse no primeiro dia letivo do ano seguinte; (...)

2- Diretoria

D.2.1- Eleição direta em um turno; (...)

Lidas as propostas acima transcritas, da perspectiva de verificar a continuidade ou não da cultura organizacional originária percebe-se em muitas delas os ideais do seu fundador, Pe. de Man. Entre elas merecem destaque: a preocupação da integração da Universidade com a comunidade regional, a busca e o maior incentivo à participação de todos da comunidade acadêmica e até mesmo da sociedade. A sugestão de um *Conselho Popular Representativo* (C.0.7) vai nesta direção e indica que a organização original originária mantinha-se ainda viva. Se ela havia ficado fora de foco durante a gestão da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-

MG), sua lembrança era vívida por parte de professores, funcionários e alunos. Suas reivindicações e sugestões clamavam pelo retorno e fortalecimento do caráter regional da cultura organizacional e por uma administração mais descentralizada e participativa.

Entre as principais reivindicações, destaca-se a proposta de eleições diretas, precedidas por debates, para todos cargos gerenciais da Instituição além da Reitoria e das Diretorias, como também para os departamentos e os órgãos de representação acadêmica, Conselho Técnico-Administrativo, Colegiado e Órgãos de apoio Acadêmico. A mais singular das solicitações especificava claramente a necessidade de *“Desvinculação da PUC Vale do Aço da PUC de Belo Horizonte” e a democratização da gestão financeira e a autonomia em relação à PUC-BH* (Item 4. OUTROS: G.0.1 e G.0.2). *“O Campus Vale do Aço deve ter autonomia no gerenciamento de seus recursos financeiros”*. Havia também a solicitação para a criação de novos cursos. Estas sugestões do campo político e administrativo visam recobrar a autonomia do Unileste perdida com sua incorporação à PUC-MG e outras vão além de propostas de participação antevistas e praticadas pelo seu fundador como a eleição direta para todos os cargos e democratização ampla da sua gestão financeira. No seu conjunto elas significam que o ideal democrático e participativo do Padre de Man havia frutificado e extrapolado suas próprias percepções e propostas.

O movimento “S.O.S PUC”⁶⁹ demonstrou que o resgate de alguns aspectos da cultura originária, principalmente do seu caráter regional e da participação ativa de todos os membros da comunidade acadêmica, foi fundamental para a sobrevivência

⁶⁹ S.O.S. PUC é o Boletim Informativo do 1º Seminário de Avaliação da PUC – Vale do Aço, editado pela Comissão Organizadora do Evento em 26 de setembro de 1990.

da Instituição. Como a maioria das propostas não foi acatada pela PUC-MG, porque elas não estavam em conformidade com os seus valores administrativos e nem mesmo com os seus objetivos. O maior resultado do movimento “S.O.S PUC” e do evento realizado foi o seu rompimento com a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), recuperando sua autonomia institucional, financeira, acadêmica e administrativa.

Em 16 de outubro de 1990, passados 14 anos de sua doação a instituição recebeu um verdadeiro ultimato da Sociedade Mineira de Cultura (SMC), responsável à época pela sua manutenção: “*Comunicamos que, a partir do próximo ano letivo de 1991, serão encerradas as atividades do Campus de Coronel Fabriciano*”.⁷⁰ O ultimato colocava, novamente, em risco o sonho do Padre de Man e, se isso se concretizasse, a região perderia a sua grande Escola, aquela que já se tornara uma dos seus maiores símbolos e um das suas conquistas mais importantes.

A comunidade já mobilizada pelo Congresso e pelo movimento SOS PUCMG reagiu imediatamente ao ato “arbitrário” da PUC-MG. Os estudantes saíram em passeatas pelas ruas de Coronel Fabriciano juntamente com professores. Em seguida, organizaram uma caravana formada por membros da sociedade, diretores, funcionários e professores da instituição e foram de ônibus a Belo Horizonte para participar de uma audiência previamente marcada com o Arcebispo Dom Serafim, presidente da Sociedade Mineira de Cultura (SMC). A decisão, tomada nesta

⁷⁰ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

histórica reunião foi devolver o Campus Vale do Aço para ser administrado por uma instituição da região, que foi presidida pelo Arcebispo Dom Lélis Lara da Arquidiocese de Itabira⁷¹. Esta iniciativa inaugurou o retorno da autonomia à Instituição. Dom Lélis tornou-se o seu Grão Chanceler. Dom Serafim aceitou o pedido de autonomia, para alívio e satisfação de todos os membros da comunidade acadêmica.

Neste momento, iniciava-se a terceira fase da história do Unileste que será analisada no capítulo 5, sob a direção do Dr. José Edécio Drumond Alves, um prestigiado advogado local que assumiu a sua gestão a Instituição passou a chamar-se Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)⁷² e sua mantenedora voltou a ser a SEUT (Sociedade Educacional União e Técnica). Na seqüência, analisar-se-ão as principais mudanças implementadas na cultura organizacional originária ocorridas durante sua gestão pela PUC-MG e seu impacto na redefinição de sua Identidade.

4.4 Alterações no Projeto da Cultura Organizacional Originária

Em 1976 quando a Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT) transferiu o seu patrimônio e os cursos a Sociedade Mineira de Cultura (SMC), mantenedora da PUC-MG criou na região o Campus do Vale do Aço, como foi analisado. Nos

⁷¹ Foi Reitor da Instituição por 14 anos (1991-2005). Durante a sua gestão foi o principal responsável pela triplicação do número de cursos ofertados pelo Unileste e ainda pela sua transformação Centro Universitário.

⁷² Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

primeiros cinco anos, o Unileste teve um significativo crescimento representado pela criação dos cursos de Engenharia Industrial, Elétrica e Mecânica, uma adaptação da grade curricular do curso de Engenharia de Operação, Administração e Ciências Contábeis, Educação Física e Pedagogia.

A fusão da Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT) com a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), também representou uma força integradora em alguns aspectos da cultura organizacional originária. A PUC-MG ao criar o Campus Vale do Aço ampliou sua atuação e presença na região. Era um objetivo da Universidade do Trabalho (UT)⁷³ crescer e fortalecer-se na região. Sua incorporação à PUC-MG viabilizou seu crescimento imediato pela contratação de novos profissionais qualificados e experientes.

No início da incorporação os professores vislumbraram à época, uma grande oportunidade de crescimento profissional, maior da estabilidade e melhor remuneração. À medida que a região do Vale do Aço se desenvolvia, tornar-se professor do Campus do Vale do Aço da PUC-MG passou a ser símbolo de status e objeto de maior procura e de mais ampla identificação dos professores com a Instituição. Neste sentido, a congruência entre o *Nível dos Valores Desejáveis* e o *Nível dos Valores Desejados*, significou um maior envolvimento dos professores e funcionários com o trabalho e com a nova rotina universitária estabelecida pela gestão da PUC-MG.

⁷³ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

Não havia manifestações, interesses conflitantes e resistência aberta de pessoas ou de grupos à incorporação da SEUT à PUC-MG. Ao contrário, a maioria dos entrevistados avaliou positivamente essa fase inicial vendo-a como um período marcado por grandes expectativas de crescimento. A PUC-MG, como foi dito, introduziu uma administração mais profissional e objetiva, medida considerada necessária para viabilizar a transição de uma para outra gestão. Diante da turbulência vivida pela economia brasileira na década de 1980, pode-se especular que sem a incorporação da UT à PUC-MG, a Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT) não teria sobrevivido, debilitada que estava, graças aos sobressaltos estruturais da nossa economia. Esse é um assunto controverso porque a avaliação da incorporação da SEUT pela PUC-MG não teria sido nada positiva:

“A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) efetivamente não veio, não investiram, eles levaram o dinheiro e não investiram nada, a administração era toda em Belo Horizonte [...]. De alguns projetos, por exemplo, aprovados e desenvolvidos no Vale do Jequitinhonha na época, nós nunca vimos as verbas, só trabalhamos. A desvinculação se deu pelo fato da população politizada cobrar respostas da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e exigir mais atenção.”

O crescimento esperado da instituição não se efetou devido principalmente aos problemas financeiros, gerados pela economia da época e que em seguida

provocaram uma crise interna e o surgimento do movimento “S.O.S PUC”⁷⁴. A rotina administrativa e a limitação da participação professores e funcionários junto à gestão começaram a se apresentar como aspectos que ameaçavam a função integradora da cultura organizacional originária. O crescente distanciamento da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) do caráter regional da Instituição também representou uma ameaça à sua identidade institucional inicial. Na fase gerida pela PUC-MG a comunidade local já não reconhecia no Unileste aquela Instituição que havia sido criada para ajudar no seu desenvolvimento local e regional.

O “S.O.S. PUC”⁷⁵ pode ser interpretado como um movimento de retorno à autonomia universitária como condição para dar continuidade ao ideário defendido pelo fundador da Instituição. Foi uma volta às origens. Ele possibilitou um retorno ao movimento de fundação: reintegrar os esforços para recuperar a autonomia da gestão do Campus Vale do Aço, como pré-condição para implementar elementos da cultura organizacional originária e de maior participação e integração com a comunidade. Ao mesmo tempo este movimento simbolizou uma força renovadora ao radicalizar o ideário de participação e democratização, propostos por seu fundador. A proposta de auto-gestão plena expressa pelo movimento SOS PUC pode ser considerada como um avanço quando contrapostas às idéias de participação de seu fundador.

⁷⁴ S.O.S. PUC é o Boletim Informativo do 1º Seminário de Avaliação da PUC – Vale do Aço, editado pela Comissão Organizadora do Evento em 26 de setembro de 1990.

⁷⁵ S.O.S. PUC é o Boletim Informativo do 1º Seminário de Avaliação da PUC – Vale do Aço, editado pela Comissão Organizadora do Evento em 26 de setembro de 1990.

Deve-se contabilizar algumas mudanças da cultura organizacional originária da UT ao passar do domínio da PUC-MG. A primeira foi a perda do seu caráter regional. A segunda foi a perda da sua matriz operária em decorrência do afastamento gestor do empreendimento pelos Padres do Trabalho, e também pelas próprias mudanças sociais externas à Instituição, ocorridas, por exemplo, no mercado de trabalho. Uma terceira mudança foi no estilo de gestão: sua incorporação pela PUC-MG significou abandonar um formato de gestão descentralizada, flexível e participativa por outra centralizada, burocrática e mais impessoal. Uma quarta mudança ocorreu no sistema de ensino ao abandonar um sistema centrado no aluno e na prática da interdisciplinaridade por um sistema mais impessoal, burocrático e segmentado. Uma quinta mudança: abandonou-se um processo de comunicação personalizado, do tipo “olho no olho”, por outro sistema de comunicação realizado por memorandos trocados por pessoas que conviviam à distância.

Finalmente em sexto lugar, a integração da UT à PUC-MG reduziu a raiz cristã expressa em sentido amplo dado pelo Concílio Vaticano II à disciplina Ensino Religioso⁷⁶ Superior, outra disciplina da grade curricular comum e obrigatória a todos os cursos oferecidos pela Instituição. A raiz cristã no sentido do Vaticano II significava um maior engajamento dos leigos nas tarefas da promoção social e do desenvolvimento. A redução da raiz cristã significava reduzi-las aos ensinamentos doutrinários repassados em sala de aula, sem maiores envolvimento e

⁷⁶ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

compromissos expressos nos documentos do Vaticano II e sua encíclica “Populorum Progressio”.

Os rituais festivos religiosos ⁷⁷ (feriados santos, celebrações de atos no Natal e na Semana Santa, Festa Junina) celebrados comunitariamente durante a gestão de Pe. De Mam bem como as confraternizações que marcavam o início e encerramento dos semestres letivos continuaram, mas sem o sentido do compromisso e de irmandade tidos durante a UT. A presença de representantes da Igreja Católica continuou marcante junto aos professores e funcionários. E esta representação também se fez de forma clara e direta a partir da presença permanente dos líderes membros da Igreja Católica que assumiram a Reitoria da Instituição e a representavam diante da sociedade neste período.

Em contrapartida, os princípios cristãos não mais estavam ancorados nas necessidades sociais da região e na filosofia dos Padres do Trabalho, e sim voltados para além dela e para o crescimento dos negócios da PUC-MG, agora ampliados com o Campus II no Vale do Aço. Esta união possibilitou a sobrevivência do Unileste, mas exigiu-lhe uma lenta metamorfose, entrando sua cultura organizacional originária num período de latência. A matriz cristã da Instituição não se enfraqueceu totalmente, ao contrário consolidou-se com o respaldo da PUC-MG. Porém, os valores já não eram mais os mesmos. A grande estrutura da PUC substituiu o caráter original do projeto, a Universidade do Trabalho (UT)⁷⁸ e acabou por engessá-

⁷⁷ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

⁷⁸ Primeira denominação do Unileste (1969-1976)..

la, aprisionando-a em seus aspectos burocráticos que nada tinham a ver com a proposta originária. A PUC-MG ao adotar uma gestão mais centralizadora e formal, limitando seus canais de comunicação, revelou uma crescente e contínua preocupação voltada para a sustentabilidade e equilíbrio financeiro da Instituição.

Ao final, percebe-se que, a essência do Projeto Institucional presente na matriz cristã da sua cultura organizacional originária, visava promover a libertação do povo da miséria pelo desenvolvimento intelectual, político, econômico e pela inclusão social das massas de migrantes que afluíam das regiões agrícolas para as cidades industriais localizadas nos centros siderúrgicos do Vale do Aço. A raiz cristã para essas massas significa incorporação à cidadania, maior participação e autonomia. Nada disto foi proposto pela PUC-MG, mais preocupada com o seu próprio crescimento econômico e menos com o desenvolvimento do Vale do Aço, razão pela qual a UT havia sido criada.

A partir de 1991 a PUC-MG deixou de atuar na região e o Unileste com seu patrimônio e cursos, mantido novamente pela Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT), passou a se chamar Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)⁷⁹ administrado sob a supervisão da diocese de Itabira e Coronel Fabriciano. Este foi outro momento de transição vivenciado pelo Unileste que será analisado no próximo capítulo.

⁷⁹ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

CAPÍTULO 5

A PERDA DA RAIZ OPERÁRIA E DO CARÁTER REGIONAL

5 A PERDA DA VISÃO CRISTÃ E O REFORÇO DA CULTURA SECULAR

Neste capítulo são apresentadas as novas alterações institucionais do Unileste ao passar a sua gestão ao Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG) a partir de 1991. Só em 2000 a instituição passou a chamar-se de Unileste. São discutidas as transformações das Instituições de Ensino Superior (IES) fruto de pressões externas e as novas demandas econômicas e sociais específicas da região. Os fatores externos tiveram novamente grande impacto no seu crescimento como Instituição de ensino e também na mudança da sua cultura.

O distanciamento dos princípios “cristãos e operários”, características de sua cultura organizacional originária, está diretamente ligado à adoção de uma gestão mais técnica e operacional empreendida pelo ICMG. As preocupações da nova gestão estavam voltadas ao atendimento de metas, ao cumprimento de prazos e à adoção de medidas de adequação às exigências do órgão regulador do ensino superior, o Ministério da Educação e Cultura (MEC), em obediência a nova LDBEN. Foi o único período de sua história quando sua gestão administrativa não foi subordinada diretamente a um líder, membro da Igreja Católica.

A presença da Igreja Católica nesta etapa se deu de forma sutil, não havendo interferência de Dom Lélis Lara, na definição das rotinas administrativas e dos objetivos estratégicos da Instituição. Sua gestão foi confiada ao empresário José Edécio Drumond que teve “passe livre” para a tomada das decisões necessárias que possibilitassem a revitalização e crescimento da Instituição. Neste capítulo, dar-se-á

destaque ao “Projeto ICMG 2000”, que objetivava transformar a Instituição em Centro Universitário. Com a criação do Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)⁸⁰ o Unileste perdeu a outra característica da sua cultura organizacional de sua cultura organizacional originária, sua matriz cristã, muito embora tenha fortalecido o seu caráter regional. Ao buscar melhor atendimento e maior inserção com a comunidade o ICMG ganhou, em consequência, maior reconhecimento da sociedade. A autonomia que os professores e funcionários tinham na época da UT não foi recuperada e a gestão no período ICMG continuou diferenciando-se da cultura organizacional originária.

Neste período, parecem ter predominado as questões sociais e históricas na definição da nova identidade organizacional do Unileste. Nesta nova fase, ampliou-se o processo de globalização e ocorreu uma maior inserção da economia brasileira em âmbito internacional. Houve também um processo de desnacionalização da nossa economia pelas privatizações de várias empresas nacionais, inclusive das siderúrgicas estatais que atuavam na região.

Ao mesmo tempo continuava a expansão demográfica do Vale do Aço. A privatização da ACESITA e da USIMINAS em 1992 reduziu drasticamente o quadro de seus funcionários, diminuindo também suas ações assistencialistas e outros investimentos feitos por elas na comunidade. Por outro lado, o desenvolvimento social e econômico em torno das usinas foi notório, fruto da criação de novas

⁸⁰ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

pequenas empresas que se inseriram na cadeia produtiva local ou inovaram a produção de novos serviços e mercadorias.

A própria Igreja Católica foi desarticulando suas atividades sociais, devido às novas determinações de Roma. Perderam vitalidade os fundamentos e os compromissos sociais do Concílio Vaticano II. Eles foram responsáveis pela vinda de Padre de Man à região no pontificado do Papa João XXIII. O crescimento do Unileste não foi mais estimulado pelo ideário do seu fundador, mas pela visão empresarial e estratégica de seu novo administrador Dr. José Edélcio Drumond que, ao assim proceder, estimulou o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais laica, secularizada e muito focada no mercado.

5.1 As transformações no cenário das Instituições de Ensino Superior (IES)

As alterações provocadas pelas políticas educacionais no Brasil, na década de 1990, não podem ser compreendidas sem o entendimento das contingências históricas e econômicas que balizam o cenário atual das transformações societárias no mundo todo. Conforme Dourado:

A educação superior no Brasil é emblemática na medida em que se reestrutura, rompendo com o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, por meio de ações deliberadas em prol de um crescente processo expansionista, balizado por políticas indutoras de diversificação e diferenciação institucional, o qual, no

caso brasileiro, tem significado uma expansão pautada, hegemonicamente, pelo aligeiramento da formação e pela privatização desse nível de ensino. (DOURADO, 2002, p. 245-246).

A ampliação da oferta de ensino superior no país baseou-se na predominância das instituições privadas sobre as públicas. O processo de crescimento dos IES foi impulsionado pela desregulamentação do setor promovida pela LDB, pelas novas facilidades de sua criação, pela abertura de novos cursos com formatos organizativos diferenciados, reestruturações e parcerias. Estas políticas provocaram, perceptivelmente, um intenso processo de massificação e privatização da educação superior no Brasil.

As Instituições de Ensino Superior (IES) não oferecem um produto como fonte de lucro, mas serviços que significavam mais do que seu valor monetário, porque a instituição tem por missão formar seres humanos. A expansão do Ensino Superior no Brasil ocorreu de forma explosiva e tornou-se um negócio atraente e lucrativo. É notável o crescimento de algumas instituições em todo o país que, aproximaram-se de instituições isoladas e por meio de convênios e parcerias com elas vão promovendo lentamente o enfraquecimento das instituições menores em favor do fortalecimento das maiores. As IES de caráter privado – como o Unileste – não têm, em geral, consolidado um histórico ou um espaço de pesquisa e investigação, porque estiveram prioritariamente voltadas ao ensino e ao mercado. Como estão submetidas ao sistema nacional de avaliação elas foram surpreendidas pela alteração da lógica que tem predominado até agora no campo acadêmico.

Para garantir o sucesso e a sustentabilidade das IES que não encaram o ensino como simples produto de comercialização, será necessário dar maior atenção aos novos cenários e investimentos. Segundo Lembo (2000, p.18), será preciso dar maior atenção aos seguintes elementos: ampliação do sistema; maior equilíbrio entre quantidade e qualidade e novas formas de funcionamento e de gestão. Além dessas, há outras tendências no cenário de ensino superior e elas estão reunidas no quadro 2.

Diante de tantas possibilidades futuras, novas estratégias de Gestão de Pessoas também precisam estar alinhadas aos principais objetivos que movem os interesses das IES para que sua atuação seja eficiente no presente e no futuro. O envolvimento do público interno, que estará diretamente representando a missão e a visão de tais estabelecimentos, será essencial para a manutenção de um trabalho a ser prestado com qualidade.

Assim como nas demais empresas, as IES também enfrentam muitas mudanças no mercado e na sua forma de atuação. São mudanças rápidas e, muitas vezes, complexas, exigindo que as pessoas tenham flexibilidade para se adaptar em cada momento a uma situação nova. Convém ressaltar que o crescimento de instituições nesse segmento está provocando um nível de competitividade muito grande. Isto exige das Instituições de Ensino Superior (IES) a criação de um setor específico que invista em seu capital intelectual, capacite melhor as pessoas e melhore as condições de trabalho para que elas possam usar, de maneira eficiente, as suas habilidades.

Quadro 2 - Tendências de Mudanças para as Instituições de Ensino Superior (IES)

TENDÊNCIAS	CONSEQUÊNCIAS
Mudança nas características da Educação Superior, destacadas por quatro acontecimentos:	<ul style="list-style-type: none"> a) Quebra no monopólio geográfico; b) Mudança no modelo organizacional; c) Mudança de foco da universidade e do professor para uma maior centralização no aluno; e, d) Reestruturação da educação superior, implicando a fusão ou aquisições de faculdades ou centros universitários.
Mudança na estrutura da Educação Superior caracterizada por três tipos de estruturas:	<ul style="list-style-type: none"> a) Universidades corporativas; b) Empresas instrucionais e entidades de mediação e; c) Organizações não-tradicionais.
Mudança nas relações das instituições de educação superior com a sociedade – é caracterizada por reforçar os papéis de ensino, pesquisa e extensão e a intensificação dos serviços tais como:	<ul style="list-style-type: none"> a) Saúde e assistência; b) Desenvolvimento econômico
Mudança na prestação dos serviços acadêmicos – essa se caracteriza pelos seguintes pontos:	<ul style="list-style-type: none"> a) Aprendizagem continuada; b) Ausência de fronteiras rígidas entre os serviços; c) Aprendizagem assíncrona e; d) Serviços bastante diversificados.
Mudanças no modo de execução das atividades acadêmicas caracterizadas pelas transformações nos papéis de ensino- pesquisa – extensão:	<ul style="list-style-type: none"> a) Ao modelo de produção artesanal para um mais próximo do modelo de produção em massa; b) Formas de ensino mais interativas; c) Produção de pesquisas coletivas e multidisciplinares; d) Transformação na preservação do conhecimento no formato impresso e; e) A extensão continuará atendendo as demandas e necessidades da sociedade.

Fonte: Adaptado de Lembo (2000).

Outro ponto importante a salientar diz respeito ao período de transição vivido por grande parte das Instituições de Ensino Superior (IES) a partir das necessidades de adaptação às exigências do Ministério de Educação e Cultura (MEC), que as levam a desenvolver um planejamento estratégico em busca de crescimento e estabilidade (DOURADO, 2002). As políticas educacionais no Brasil vêm sendo marcadas por

excessivas mudanças principalmente na área jurídico-institucional. Ressalta-se que dois pilares sustentam essas mudanças no cenário educacional, são eles: Lei de Diretrizes e Bases (LDB)⁸¹ e o Plano Nacional de Educação (PNE)⁸². Algumas das principais mudanças no ambiente do Ensino Superior no Brasil são apresentadas no Quadro 3.

Nesse panorama, o papel da Gestão de Pessoas deve ir muito além de pensar, criar e implementar novas ferramentas de gestão, ou estar centrado em instrumentalizar e sistematizar a Gestão de Pessoas com a integração de seus sistemas e processos já existentes. É preciso provocar mudanças, apoiando as estratégias organizacionais e reduzindo as dissonâncias a respeito da missão, da visão e dos objetivos da instituição com o objetivo de esclarecer seus valores e princípios. Ou seja, cabe à Gestão de Pessoas o papel de irrigar o setor com novas idéias, fortalecendo as raízes da organização, aquilo que une subjetivamente seus integrantes à sua cultura organizacional.

⁸¹ Merecem destaque os decretos nº 2.306/97 e nº 3.860/2001, que flexibilizam a estruturação da educação superior no país, rompendo com a garantia do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como parâmetro básico à educação superior (DOURADO, 2002).

⁸² Ao longo do ano de 1997, várias iniciativas foram tomadas, objetivando a consolidação do Plano Nacional de Educação (PNE), destacando a realização de consultas a entidades sindicais e científicas que resultaram em duas propostas: a do II CONED, denominada Proposta da Sociedade Brasileira, e a proposta do Executivo Federal, ambas protocoladas no Congresso Nacional. A tramitação dessas propostas e a consolidação efetiva do Plano Nacional de Educação (PNE) referendam ainda mais a lógica gerencialista e mercantil balizadora das políticas educacionais em curso (DOURADO, 2002).

Quadro 3 – Força de Mudanças no ambiente da educação superior no Brasil

FORÇA DE MUDANÇAS	PROPOSTAS	FORÇA DE RESISTÊNCIA
NOVA LEI DE DIRETRIZES E BASES (LDB)	<ul style="list-style-type: none"> • Credenciamento e credenciamento; • Provão; • Avaliação Institucional; • Qualificação docente e do pessoal Técnico Administrativo 	RESISTÊNCIAS NATURIAIS A MUDANÇA
NOVO CENÁRIO SÓCIOECONÔMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Perda do poder aquisitivo da classe média; • Mudança de valores sobre Ensino Superior; • Competitividade entre Instituições de Ensino Nacional • Custos crescentes da educação 	DEFESA DE INTERESSE DE GRUPOS, PRIVILÉGIOS. PESSOAIS E INSTITUCIONAIS
GLOBALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Influências mundiais no sistema educacional; • Competição de Instituições de Ensino internacionais; • Novos interesses: IES como empreendimento; • Inovações tecnológicas no ensino. 	MEDO DE ACOMPANHAR NOVAS POSTURAS EDUCACIONAIS
CONCEPÇÃO DE QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura da qualidade em educação superior; • Ênfase no ensino centrado no aluno; • Valorização da Pesquisa e Extensão; • Ensino Superior como Instituição Social 	CONSERVADORISMO INGÊNUO

Fonte: Adaptado de Colossi; Queiroz e Cossentino (2001).

Problemas maiores podem surgir quando a organização percebe estar diante de profissionais que não condizem mais com as expectativas esperadas e não possuem as competências exigidas, podendo ocasionar dificuldades ao processo de transição, através de comportamentos inadequados ou de resistência. Esta é apenas uma hipótese de uma possível consequência de não adaptação. Tais fatores terão mais ou menos importância dependendo da função desempenhada por estes profissionais ou da maneira como a organização se relaciona com eles ou da forma como isto é percebido por todos.

É função dos gestores – através do estabelecimento de normas, rituais, crença e modelos de comunicação – atingir cada profissional, mobilizando toda a estrutura organizacional. Dessa forma, a organização poderá se tornar frondosa e frutífera, mesmo que se torne necessária uma “poda”, o que ocorre nos processos de reestruturação comumente quando demissões se tornam necessárias em nome da sua sustentabilidade.

As pessoas serão influenciadas pelos seus sentidos e sentimentos, pelo medo e pela necessidade de segurança, ou pela excitação da possibilidade de crescimento, de aumento do poder, por exemplo. A cultura é percepção, linguagem e código. Cada cultura tem um valor específico para contribuir com a organização em seus diferentes momentos, inclusive em períodos de transição. O comprometimento é algo essencial para o sucesso de qualquer empresa, ele está atrelado ao conhecimento que, na atualidade, é imprescindível para a eficácia organizacional.

A complexidade do mercado globalizado e sua exigência de produção a baixo custo, produzir mais e melhor, mais barato e mais rápido é o paradigma da flexibilidade que se impõe a cada dia no mundo dos negócios (JOHANN, 2004). Neste ambiente de alta competitividade cada vez mais se tornam necessárias gestões flexíveis e adaptáveis às mudanças constantes. As Instituições de Ensino Superior (IES) podem cometer o mesmo erro das empresas que, através de políticas de reestruturação buscam continuamente aperfeiçoar sua gestão e programam parcerias e fusões muitas vezes de maneira desmesurada.

A profissionalização da gestão administrativa das Instituições de Ensino Superior (IES) pode provocar em alguns casos, distorção na sua função social que é primeiramente a de educar. Em outros, pode-se tomar medidas precipitadas, ações improdutivas e danosas à própria instituição. Isso se deve principalmente à complexidade de se gerir pessoas, lembrando que as Instituições de Ensino Superior (IES) são totalmente dependentes das pessoas. Não é possível supor a integração das mesmas a uma identidade organizacional densa, se não for a partir de uma cultura que não seja forte.

As Instituições de Ensino Superior (IES) parecem estar em meio a esse turbilhão de mudanças, se adaptando às novas técnicas administrativas. E, ao mesmo tempo, vão sofrendo as pressões do mercado sobre a modernização de suas instalações e de seus equipamentos e também sobre a qualidade dos serviços prestados. Nesse processo, a Gestão de Pessoas deve ser colocada a serviço da própria cultura organizacional.

Na administração profissionalizada da cultura organizacional, pretende-se estabelecer o aumento da identificação dos profissionais com a empresa. Para isso, faz-se necessário uma gestão mais participativa e integrada. Resta saber, no entanto, se estas instituições serão capazes de produzir uma auto-análise, revendo suas estruturas internas e oferecendo condições efetivas para que as mudanças sejam produzidas com o envolvimento e o comprometimento de todos, conduzindo bons resultados.

No próximo item será analisada a adaptação promovida pelo Unileste às novas exigências impostas pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC), as características e o estilo de gestão adotados pela Instituição para promover sua adequação às novas mudanças. A gestão centralizadora e diretiva corrobora para o atendimento das metas e alcance dos objetivos estratégicos da Instituição. No entanto, este modelo de gestão levou também a um desgaste excessivo das relações interpessoais no ambiente de trabalho, devido principalmente ao excesso de cobranças e à baixa valorização dos professores e funcionários.

5.2 Principais Dificuldades Enfrentadas

Foi mais uma vez, a partir de uma situação inusitada, assim como foi o encontro de Padre de Man com o Dr. Joseph Hein (Diretor da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira - BELGO MINEIRA em 1963) - e na época a criação da Universidade do Trabalho (UT)⁸³ - que se deu a definição de uma nova liderança para o Unileste. Isso aconteceu num momento importante da história da Instituição, quando o Arcebispo Dom Serafim, Reitor da PUC, devolveu em 1991 a gestão da Instituição à região, passando para o Arcebispo Dom Lélis Lara a incumbência de administrá-la.

⁸³ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

A mantenedora da Instituição deixava de ser a Sociedade Mineira de Cultura (SMC)⁸⁴ voltando para a Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT)⁸⁵. De imediato era necessária uma resposta à comunidade acadêmica quanto ao futuro da PUC Campus Vale do Aço. Sentindo-se despreparado para a função de gestor educacional, Dom Lara mobilizou-se com a intenção de formar um Conselho Deliberativo que definiria o futuro da Instituição. O Arcebispo, em entrevista gravada à autora autorizou-me a publicar a iniciativa por ele adotada:

“Quando saímos da conversa com Dom Serafim, antes de entrar no ônibus fomos até um restaurante. Estavam juntos José Edécio, Otton Fava, José Horta e outros. Naquela hora, como eu havia sido incumbido por Dom Serafim a assumir a Escola, constando em documento que, se a Diocese de Itabira se retirasse tudo voltaria automaticamente para a PUC, assumi a responsabilidade e me dirigi ao grupo dizendo que tínhamos que formar um Conselho Deliberativo e imediatamente convidei o Dr. José Edécio para assumir a presidência do Conselho. Todo mundo estava ali com a intenção de não deixar a Escola fechar e os que já pertenciam ao quadro administrativo continuariam em seus cargos”.

Dom Léris Lara então delegou a atribuição da gestão da Escola a uma pessoa de sua inteira confiança e amigo de longa data, o advogado e empresário, José Edécio Drumond Alves. Em entrevista concedida, Dr. José Edécio relatou sua reação autorizando-me a publicá-la:

⁸⁴ Sociedade Mineira de Cultura (SMC), mantenedora da PUC-MG.

⁸⁵ Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT) criada em 1972 por Pe. de Man, para substituir a mantenedora Fundação Populorum Progressio, atendendo as determinações do Conselho Federal de Educação (CFE).

“Não tive como recusar o ‘convite’ recebido, pois assim como os outros membros da comunidade, eu considerava uma injustiça o fechamento da Instituição o que seria uma perda lastimável para a região. Atuei inicialmente como voluntário, foram nomeados alguns diretores para a Instituição e mantidos vários funcionários que já se encontravam nela. A princípio fiquei à distância, mas depois a situação foi piorando e, a pedido de Dom Lara, fui me envolvendo cada vez mais”.

Filho de família tradicional da região, católico, advogado bem sucedido e membro atuante da sociedade, José Edélcio destacou-se na comunidade principalmente como Governador Distrital do Rotary Clube. Ele demonstrou durante toda a sua gestão ser um homem empreendedor e na sua administração o Unileste vivenciou o maior crescimento da sua história. Passou de 6 para 28 o número⁸⁶ de cursos de graduação ofertados. Houve também expansão na sua estrutura física com novos investimentos nos campus de Timóteo e de Ipatinga. Pode-se aquilatar a importância da gestão do novo Diretor por um depoimento de um professor entrevistado:

“Graças a ele (José Edélcio), a Instituição não foi fechada. Graças a ele não só sobreviveu a uma morte prematura, como se reergueu forte, tornando-se um dos principais pólos de educação regional, com destaque nacional. Atitudes: audácia, força, coragem, liderança e determinação”.

⁸⁶ Cursos período PUC Campus Vale do Aço (1976 –1991): Engenharia Industrial Elétrica, Engenharia Industrial Mecânica, Letras, Administração e Ciências Contábeis, Pedagogia e Educação Física. Cursos período ICMG/Unileste (1991 – 2005) – Ver ANEXO I.

A princípio, José Edécio foi nomeado presidente, não se dedicando à administração em tempo integral. O período de 1990 a 1995 foi uma época de grande instabilidade para o então denominado Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)⁸⁷, persistindo os seus problemas financeiros e aumentando seus conflitos internos. Problemas externos agravavam ainda mais a sua situação interna. A nova sistemática de correção das mensalidades escolares, prevista pela Medida Provisória (MP) 524 de 1994, inviabilizava o funcionamento dos cursos do Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG) e do Colégio Técnico de Coronel Fabriciano (CTCF). Por ela, o valor das mensalidades caiu em média 52% em todos os cursos⁸⁸, porque utilizava como base de cálculo das novas mensalidades valores em cruzeiros enquanto os salários de professores e funcionários eram pagos pela média da Unidade Real de Valor –URV– (SILVA, 2008).

O professor Honório Heleno, então diretor administrativo do Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG), em entrevista⁸⁹ a uma rádio local em 14 de junho de 1994, arquivada pelo setor de comunicação, prestava ao público esclarecimento sobre a situação financeira do Instituto dizia:

“Reconhecendo as dificuldades de pais e alunos para pagamento de mensalidades, o Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG) vem praticando valores no limite entre as receitas e despesas. Qualquer alteração nessa realidade traria dificuldades e conseqüências insuperáveis. Por meio de avaliações contínuas, o governo teria mecanismos para punir os possíveis abusos, mas também para

⁸⁷ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

⁸⁸ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

⁸⁹ UNILESTE Setor de Comunicação. Entrevista Professor Honório Heleno conservada em arquivo. Coronel Fabriciano. Rádio local, em 14 de junho de 1994.

verificar o trabalho sério desenvolvido por muitas instituições de ensino. Por outro lado, verifica-se que o único setor da economia atingido por medida de contenção foi a Educação, que, por ironia, é também o único setor em que se buscou acordo entre as partes para os reajustes e para a transformação do cruzeiro em Unidade Real de Valor (URV)".

No início de 1994, o ICMG⁹⁰ oferecia 360 vagas para os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Pedagogia, Educação Física, Engenharia Industrial Elétrica e Engenharia Industrial Mecânica. À época, a Instituição vinha trabalhando sem superávit e, sofria uma redução de 50% em sua receita, em função da Medida Provisória (MP) 524 e teria que devolver as diferenças recebidas do valor cobrado em suas mensalidades nos últimos três meses. Pairava ainda no ar a possibilidade de fechamento do Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)⁹¹.

O diretor administrativo, professor Honório Heleno, ao encerrar sua entrevista advertia:

“Sem dúvida, a Medida Provisória (MP) 524 tornou impossível à escola continuar funcionando. Será a última coisa em que se deve pensar. Mas, é preciso que a comunidade saiba disto, as escolas não terão como funcionar”.⁹²

Aliados aos problemas financeiros também emergiam os conflitos administrativos entre grupos de funcionários e professores. Esses conflitos foram descritos por um dos entrevistados:

⁹⁰ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Não publicados.

⁹¹ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

⁹² UNILESTE Setor de Comunicação. Entrevista Professor Honório Heleno conservada em arquivo. Coronel Fabriciano. Rádio local, em 14 de junho de 1994.

“Haviam grupos divididos entre os funcionários que disputavam poder interno, politicagem de professores que não queriam trabalhar sério e não se envolviam de forma harmônica em prol do crescimento da Instituição que acabou perdendo alunos, e vendo ameaçada a sua credibilidade. Neste período, a escola caiu muito. Havia dois grupos inimigos que apoiavam dois diferentes professores, era disputa de interesses, de poder e de cargos”.

A influência de subgrupos desagregadores e da cultura da diferenciação mais uma vez se fez presente. Diferentes interesses, disputas políticas e ideológicas coexistem no interior das organizações, sendo reconhecidas muitas vezes até mesmo como movimentos favoráveis para geração de mudanças e inovação (MORGAN 2002). A existência de características comuns de uma cultura organizacional não impede o surgimento de subculturas (ROBBINS, 2002).

É bem verdade que as divisões ideológicas sugerem disputas por controle e por poder, mas também podem revelar certos aspectos importantes, como a luta pelo direito de determinar a cultura corporativa (MORGAN, 2002). Os interesses entre os dois grupos divergentes e o embate político interno geravam dificuldades para o crescimento da Instituição, atrapalhando o esforço de integração que se fazia necessário.

Outro entrevistado mencionou também as dificuldades do Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG) provocadas pela disputa política interna entre dirigentes ligados à

PUC-MG⁹³ e os novos líderes. O Unileste teria passado por três momentos diferentes na visão de outro entrevistado:

“1) Um líder engajado, funcionário antigo do quadro, comprometido com a Instituição, iniciou um belíssimo trabalho de valorização do pessoal, de crescimento da auto-estima de todos, de comprometimento com as questões da Instituição.

2) Um grupo com poder alternativo, mas querendo mais poder, criado internamente, cresceu, gerou desgaste, desestabilizou a administração da época e o Diretor Geral foi substituído por um “estranho oportunista da cidade de Coronel Fabriciano”, que esteve à frente do poder, apenas pela oportunidade de salário - sem nenhum vínculo mais forte, sem nenhum comprometimento. Quase fechou a escola novamente. Ele saiu da Instituição.

3) Um grande líder assume. Empreendedor, visionário e com um gênio sentimental, elevou a escola à categoria de Centro Universitário, multiplicou as potencialidades do Unileste. Dono de um poder de articulação, senso político (no bom sentido) com excelentes relações com a comunidade. A escola cresceu desarvoradamente. Um crescimento sem planejamento”.

De um lado havia professores e funcionários que pretendiam manter a estrutura da PUC Campus Vale do Aço⁹⁴, sua organização interna e seus cargos. Do outro lado, um grupo que queria inovar e reestruturar a Instituição, substituindo inclusive os diretores e coordenadores, promovendo uma modernização gerencial, uma grande mudança. Esta situação levou o conselho administrativo da Sociedade Educacional

⁹³ Segunda denominação do Unileste (1976-1990)..

⁹⁴ Segunda denominação do Unileste (1976-1990)..

União e Técnica (SEUT)⁹⁵ a uma tomada de decisão: era necessário unir para evoluir.

5.3 O Projeto ICMG 2000 – Mudar é mais do que preciso

Ainda em 1994, houve uma modificação do estatuto da Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT) que introduzia uma nova organização administrativa: as diretrizes da Instituição passaram a ser definidas por um Conselho de Administração, que teve forte representação da comunidade. O Conselho foi composto por: um Secretário de Educação de um dos três municípios - Coronel Fabriciano, Timóteo e Ipatinga -, em sistema de rodízio; por um representante do clero local; por um representante de cada uma das três grandes indústrias localizadas na região – Companhia Aços Especiais de Itabira S.A. (ACESITA), Celulose Nipo-brasileira S.A. (CENIBRA) e Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS). Compunham, ainda, o Conselho três diretores - da Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT), do Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG) e do Colégio Técnico de Coronel Fabriciano (CTCF), e ainda um representante do corpo docente.

O Dr. José Edécio passou, então, a dedicar mais tempo à gestão do Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG) e empenhou-se em promover a integração interna para maior

⁹⁵ Segunda denominação do Unileste (1976-1990)..

crescimento da Instituição. Para tanto, ele idealizou o Projeto ICMG 2000⁹⁶. Este projeto teve com o objetivo organizar a Instituição para que pudesse atender às exigências do Ministério de Educação e Cultura (MEC) e conseguir aprovação para se tornar Centro Universitário. Sua estratégia supunha quatro ações principais, iniciando pelo restabelecimento da confiança interna:

“(1) Restabelecer o diálogo com os professores, funcionários e com os sindicatos, buscando de forma respeitosa promover um entendimento e uma conversa mais aberta; (2) Acabar com as panelinhas, todos juntos lutando pela Instituição. Quem não quisesse se unir que fosse embora, não havia como manter tais divisões; (3) Conscientizar e convocar todos os professores, funcionários, alunos e comunidade para a reestruturação da escola, para a sua valorização e crescimento; (4) De uma forma equilibrada, buscar a recuperação financeira através do desenvolvimento da Instituição”.

A reestruturação interna e a recuperação financeira do empreendimento eram ações relacionadas e interdependentes. Nos relatos dos entrevistados as atitudes de José Edécio foram descritas como “autoritárias” por uns e mesmo “rudes e impacientes” por outros. No entanto, pela avaliação dos professores, sua estratégia foi decisiva para reerguer o Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)⁹⁷ e dar novo rumo e sentido ao Unileste. Na avaliação do ex-Reitor: “considero que a minha participação se deu de forma crucial por ter buscado ampliar o diálogo interna e externamente”.

⁹⁶ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008]. Jornal do ICMG (1998, p. 3).

⁹⁷ Terceira denominação do Unileste (1990-2000). O ICMG (Instituto Católico de Minas Gerais) foi criado após a devolução do Campus II da PUC-MG à Diocese Itabira/Fabriciano em 1990.

A opção pelo “Projeto ICMG 2000”, contendo objetivos concretos e bem definidos, foi imprescindível para que a unidade de um grupo fosse reconstruída em prol de novos ideais que eram do interesse da maioria (RODRIGUES, 1997). Ao lançar uma nova “imagem para o futuro”, ele promoveu o engajamento de uma grande maioria e para sua concretização todos os envolvidos precisaram participar ativamente e não apenas concordar com a mudança. Esta estratégia foi descrita por Cavalcanti (1992, p.12):

[...] a fórmula para se criar um objetivo comum entre os funcionários e a instituição consiste em buscar um foco, a criação de objetivo é fundamental para as organizações tendo em vista proporcionar a energia para a inovação e para o seu desenvolvimento, pois alimentam a inspiração em seus funcionários”.

Um outro entrevistado fez o seguinte comentário:

“A fase do Dr José Edécio deslanchou quando foi implantado o “Projeto ICMG 2000” que durante anos articulou para a formação de um Centro Universitário. A Escola triplicou o seu número de cursos. Expandiram, de forma impressionante, suas instalações físicas aumentaram consideravelmente o seu patrimônio, embora aparentemente não tenha conseguido equalizar seus problemas financeiros”.

Deve-se reconhecer que as iniciativas do Ministério de Educação e Cultura (MEC), ao reformular sua política para o Ensino Superior no Brasil (item 4.1), favoreceu a organização do “Projeto ICMG 2000”. Principalmente os decretos nº 2.306/97 e nº 3.860/2001 (DOURADO, 2002), que flexibilizaram a estruturação da educação superior no país e romperam com a garantia do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como parâmetro básico à educação superior. Ao longo

do ano de 1997 várias iniciativas foram tomadas, objetivando explorar o mercado do ensino com a oferta de novos cursos que se tornou uma estratégia interessante para promover o crescimento da Instituição. Várias mudanças e adaptações eram necessárias e por isso a gestão do Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)⁹⁸ desenvolveu uma administração mais planejada e organizada.

O Ministério de Educação e Cultura (MEC) estabeleceu metas a serem cumpridas e avaliações programadas como o credenciamento e reconhecimentos dos cursos. Criou, ainda, o Provão, a Avaliação Institucional e a Qualificação Docente, entre outras medidas. Não seria possível implementar essas regulamentações e muitas providências se a Instituição não criasse seu planejamento estratégico. O “Projeto ICMG 2000” (Figura 5) foi lançado em setembro de 1998 em meio às comemorações do Dia do Estudante e o seu principal objetivo era transformar o Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG) em Centro Universitário. A participação dos representantes das grandes empresas contribuiu diretamente para a visão mais estratégica do negócio do ensino superior e para a uma gestão mais planejada.

Promover uma completa reestruturação acadêmica e administrativa, capaz de transformar o Instituto em uma organização moderna e ágil, como exigia a demanda regional e, de acordo com os padrões estabelecidos pela nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB), tornara-se meta urgente para o Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)⁹⁹. Grupos de debate foram formados e ações e resultados eram cobrados de forma ágil e eficiente. Em reuniões periódicas com os agentes de mudança o Dr. José Edécio se

⁹⁸ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

⁹⁹ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

comunicava de forma direta, falando mais do que ouvindo, ele exigia e cobrava de todos que participassem e se envolvessem com o processo de mudança.

Figura 5 – Projeto ICMG 2000

ICMG será transformado em Centro Universitário

O Instituto Católico de Minas Gerais com seis cursos superiores: Administração, Ciências Contábeis, Engenharia Industrial Elétrica, Engenharia Industrial Mecânica, Educação Física e Pedagogia, poderá ser ainda este ano, um Centro Universitário. O Presidente da SEUT - Sociedade Educacional



A biblioteca central, que será inaugurada nos próximos dias, foi projetada nos mais modernos padrões arquitetônicos, com bons níveis de ventilação, iluminação e acústica.

União e Técnica, mantenedora do ICMG, José Edécio Drumond Alves, juntamente com uma equipe formada dentro da própria instituição está trabalhando com esse objetivo. Para alcançá-lo está sendo efetuada profunda reestruturação a nível acadêmico e administrativo transformando a instituição em uma organização ágil e moderna capaz de atender com eficiência a demanda regional. Várias ações já estão em andamento, tais como auto-avaliação institucional iniciada em 96, a adequação à nova LDB e a construção da Biblioteca Central, com uma área total de 1.875 metros quadrados. O Presidente da SEUT reuniu todos os professores e funcionários do ICMG e do CTCF, em grupos, para detalhar o Projeto ICMG 2000, pedindo o empenho de todos na busca da excelência. Salientou que com a transformação dos diversos cursos em um Centro Universitário, a instituição passa a ter as mesmas regalias de uma Universidade.



Um dos encontros da diretoria com os funcionários do ICMG e CTCF.

ESCOLA TÉCNICA DE FORMAÇÃO GERENCIAL SEBRAE-CTCF

Estão abertas até o dia 23 deste mês as inscrições de alunos para a Escola Técnica de Formação Gerencial no Colégio Técnico de Coronel Fabriciano "Padre de Man", parceria com o SEBRAE. Exige-se o Ensino Fundamental completo ou a completar ainda este ano e ter nascido a partir de primeiro de julho de 1982. A prova de seleção dos candidatos será no dia 31 deste mês. Maiores informações no CTCF, 842-6166.

Ano II - Nº 17
Outubro/98
JORNAL DO ICMG

A aquisição de obras e a construção de nova biblioteca foram fundamentais para o Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)¹⁰⁰ adequar-se a Lei de Diretrizes e Bases (LDB). A nova biblioteca foi construída com uma área total de 1250 m². No mês de agosto de 1997, foi constituída a comissão para o “Projeto ICMG 2000 – MUDAR É MAIS DO QUE PRECISO”. Várias outras ações de modernização administrativa foram então planejadas e divulgadas pela Acessoria de Comunicação em 13 de agosto de 1999, para serem implementadas nos anos seguintes:

- 1) Reestruturação da arquitetura organizacional;
- 2) Planejamento para consolidação da expansão física;
- 3) Revisão da estrutura acadêmica dos cursos;
- 4) Avaliação institucional;
- 5) Plano estratégico de MKT;
- 6) Projeto para o desenvolvimento da pesquisa e extensão;
- 7) Plano institucional para a capacitação de recursos humanos;
- 8) Gestão da biblioteca e de serviços de informação;
- 9) Gestão operativa e administrativa;
- 10) Geração e implementação de macroestratégias.¹⁰¹

Todas essas ações visavam um crescimento sustentável, voltado para o mercado regional e também com o intuito de atrair alunos de outras localidades para os novos cursos oferecidos. O posicionamento da Instituição direciona-se assim para o mercado, perdendo-se definitivamente sua matriz operária com a ampliação e diversificação dos cursos ofertados. Percebe-se, no entanto, em sua Missão uma referência à sua matriz cristã do seu Projeto Institucional:

¹⁰⁰ Denominação do Unileste (1990-2000)

¹⁰¹ UNILESTÉ Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008].

“Ser uma instituição universitária compromissada com o aprimoramento contínuo de seus alunos professores e funcionários, proporcionando-lhes os meios para que realizem, em sua plenitude, as legítimas aspirações da pessoa humana, consoante ao seu destino e dignidade de filho de Deus. Atuar em perfeita sintonia com a sociedade e, apoiado em valores éticos inalienáveis, buscar sempre a racionalização de recursos e a otimização de resultados”.¹⁰²

Nos anos de 1998 e 1999 a Instituição recebeu por diversas vezes as Comissões de Avaliação do Ministério de Educação e Cultura (MEC) para verificar *in loco* a organização didático-pedagógica dos cursos, a qualidade do seu corpo docente e sua infra-estrutura. Evidentemente, estas visitas geravam grande ansiedade e demandavam muito trabalho por parte dos professores e funcionários. Os cursos até então existentes foram avaliados positivamente (conceitos A e B). Em 5 de junho de 2000, o Ministério de Educação e Cultura (MEC) reconheceu que o Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)¹⁰³ reunia condições favoráveis à sua transformação em Unileste (ANEXO IX).

Alcançado o objetivo do “Projeto ICMG 2000” tornava-se necessário trabalhar a sustentabilidade e o equilíbrio financeiro interno na Instituição. A mudança também afetava novamente a sua identidade, e sua denominação mudou de Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG) para Universidade do Leste de Minas Gerais – UnilesteMG.

¹⁰² UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008].

¹⁰³ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

5.4 Alterações no Projeto da Cultura Originária

A forma otimista como o então Reitor José Edécio encarou as mudanças no Unileste durante sua gestão, deve ser atribuída às suas qualidades de bom administrador e à sua capacidade de delegar trabalho e responsabilidades. Logo quando assumiu a gestão da Instituição, Dr. José Edécio cercou-se de pessoas de sua confiança, muitos inclusive seus amigos pessoais e personalidades relacionadas ao Rotary Clube. Referindo-se à seleção das pessoas-chave que atuaram junto a ele, comentou:

“A experiência como Governador do Rotary Clube me abria muitas portas. Eu conhecia muitas pessoas, estabeleci diversos contatos, tinha passe livre inclusive com o governador Eduardo Azeredo. Algumas dessas pessoas conhecidas puderam trabalhar comigo na Instituição. Pessoas de confiança e acima de tudo dedicadas à causa do Unileste”.

A influência do Rotary na gestão do Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)¹⁰⁴ foi sentida não só pela presença de seus membros no corpo docente e administrativo do Unileste, mas também pelo envolvimento de professores, funcionários e alunos em projetos sociais inspirados por ele. O projeto, “Esporte e Lazer para Portadores de Necessidades Especiais”, inspirou-se no programa “Children’s Opportunities Grants”. Esse projeto contou com o investimento financeiro proveniente da Fundação Rotária para a aquisição de equipamentos especiais. O mesmo pode ser

¹⁰⁴ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

dito com relação à Campanha da Solidariedade que teve como objetivo a compra de 50 mil doses de vacinas para erradicar a Poliomielite na África. Na sua realização, foi decisiva a participação do Unileste durante dois anos consecutivos. Julgava a administração central que, dessa forma, além da prática social, estaria promovendo a integração de professores, alunos e comunidade, em consonância com sua proposta de trabalho. Os resultados desta campanha vistos pela ótica dos professores não foram os mesmos do Reitor:

“Participávamos da campanha de forma voluntária – obrigatória, os alunos também, coitados, eram convocados a venderem bonés, chaveiros e camisetas. Cada professor se responsabilizava por uma turma. No final, muitos alunos que não tinham conseguido vender também não tinham como pagar os *Kits*. Eles ficavam nervosos uns com os outros, dava briga na sala de aula e a gente ia deixando de dar o conteúdo [...] Quando as contas não batiam no balanço final, sobrava para o professor que tinha que pagar, eu fiquei revoltado. Mas mandavam reclamar com o Reitor, teve estória de gente que foi demitida por causa disso, não sei se é verdade. Só sei que paguei para não ver. E no final eu achei aquilo tudo uma grande besteira, tanta gente passando fome no Brasil, aqui na região, e a gente ajudando outro país. Tudo bem, mas o que é que eu tinha a ver com campanha do Rotary?”

Na realização do “I Seminário Rotary de Compreensão Mundial”, em novembro de 1999, houve a participação de professores e alunos do Unileste, debatendo atividades acadêmicas relacionadas ao seu tema. Foram realizados outros Seminários dentro do Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)¹⁰⁵ para o treinamento dos Presidentes dos Clubes eleitos para o ano rotário 2000/2001, bem

¹⁰⁵ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

como promoção de assembléias com membros do Rotary de Coronel Fabriciano. Em 25 de outubro de 1999, foi realizada outra reunião que contou com a presença do Governador do Distrito 4520 do Rotary Internacional, o Sr. Paulo Miranda.¹⁰⁶

A participação dos professores e funcionários nestes eventos e campanhas nem sempre significou uma adesão autêntica e comprometida. No entanto, assim como Padre de Man e como muitos líderes bem sucedidos, o Dr. José Edécio era extremamente exigente e não havia a possibilidade de não participar. Ele irritava-se facilmente quando as providências de todos os tipos – técnicas, acadêmicas ou mesmo as ações sociais – não eram implementadas, não aceitando desculpas nem justificativas.

A maioria dos professores entrevistados apesar de não terem sido diretamente subordinados a ele, o descreveram-no como um líder autoritário. O tom áspero com que chamava a atenção dos funcionários mais próximos, inclusive em público, fazia com que sua imagem de autoritário crescesse entre os professores. Um entrevistado comentou *“nós não somos ‘peões’ para sermos tratados na base do grito e da imposição, somos professores e gostaríamos de mais respeito”*. No entanto, diferentemente do Padre de Man, Dr. José Edécio encontrou um número significativo de pessoas capazes, com experiência na área acadêmica e totalmente dedicadas à Instituição.

¹⁰⁶ UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano. [entre 1968-2008].

Muitas dessas pessoas, diretores de área e coordenadores de cursos estavam na Instituição desde o seu início e, portanto ansiavam para que a situação do Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)¹⁰⁷ finalmente se estabilizasse. E isso fez toda a diferença, pois o trabalho andava mais depressa, à medida que as pessoas ao serem cobradas e responsabilizadas sentiam-se também motivadas, cumprindo novos papéis e respondendo melhor aos desafios que se impunham.

A conscientização sobre a necessidade de mudar e a aceitação da mudança, por ser o único caminho a garantir a sobrevivência do Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG) promoveram, entre os professores, maior envolvimento e comprometimento. Não havia como questionar ou discutir a nova estratégia. Tinha que ser feito a bem da Instituição, ou de si próprio. A participação de todos foi importante e se alguém “fizesse corpo mole” seria rapidamente apontado como incapaz ou como desinteressado. Logo, essa pessoa se sentiria ameaçada, principalmente porque a concorrência no mercado de trabalho já estava muito grande.

Não havia na Instituição, um critério único para selecionar os novos professores. Sendo assim, cada coordenador de curso tinha autonomia total para definir as contratações na sua área. Estabelecer e manter uma boa relação com o coordenador era fundamental para a permanência do profissional na Instituição. E os coordenadores repassavam aos professores toda e qualquer providência cabível à sua função, com a mesma ênfase e determinação das cobranças que recebiam de seus superiores.

¹⁰⁷ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

A implementação da estratégia e o exercício do comando deram resultados positivos na avaliação de outro entrevistado:

“Quando chegavam as auditorias para o reconhecimento dos cursos a escola virava um campo de concentração. A tensão era geral, as pessoas viravam a noite trabalhando, desesperadas procurando e elaborando documentos. Todas as reuniões eram para cobrar, não tínhamos descanso. No final dava tudo certo e quando o Ministério de Educação e Cultura (MEC) ia embora era aquele alívio, parecia que tinha passado o pesadelo. Ninguém queria que os cursos fossem mal avaliados, todos sabiam das conseqüências para a Instituição e para os professores”.

Outras mudanças geraram muitos problemas em sua implementação. A adoção do Sistema Informatizado de Registro de Notas e Freqüência dos alunos gerou muito estresse e aflição entre os professores. Na avaliação de um entrevistado:

“A implantação do sistema foi um caos total. Fomos avisados pelos coordenadores em outubro, recebemos um treinamento rápido de poucas horas. Nem todos os professores tinham internet em casa. As notas eram lançadas e o sistema travava, sumia, mudava, uma bagunça. Não tínhamos a quem reclamar, os coordenadores mandavam para a área da informática, lá uns rapazes estressados só faltavam nos chamar de burros. Na escola, o sistema funcionava melhor, era rápido. Mas de vez em quando ficava até um dia fora do ar. E tinha fila de professores acompanhados de marido e filhos. Alguns levavam outras pessoas para ajudar, tinha professor com 10 turmas, aquele monte de diário [...], estes choravam desesperados. E os alunos reclamavam também na nossa cabeça, que não tinham acesso à nota [...]. Estávamos proibidos de fixar nota nos quadros, somente pelo sistema. Aí o coordenador mandava e-mail com a lista

dos professores que estavam atrasados. Tínhamos prazos para divulgar nota e a frequência era registrada diariamente. Eu pensei duas vezes, tive vontade de largar tudo. A implantação devia ter sido feita, de forma gradativa e não empurrada goela abaixo já no final do ano”.

Mas o clima pesado das cobranças de certa forma se justificava à medida que se efetivavam as conquistas da Instituição. Não havia como negar a sua expansão, alunos e professores chegavam de diversas regiões. Muitas reformas e construções por todos os lados e a modernização dos laboratórios provocavam impacto direto no ambiente. Aos poucos, assim foi se fortalecendo a imagem organizacional e os indivíduos passaram novamente a se identificar com a Instituição.

Ao longo desse processo de crescimento, apesar dos anunciados problemas financeiros novos cursos foram criados continuamente: Engenharia de Materiais, Comunicação e Jornalismo, Fisioterapia, Arquitetura e Urbanismo, Computação – Sistemas de Informação e História. Os cursos passaram de 09 para 16, totalizando em 2000 a oferta de 975 vagas. Já estava prevista também a criação dos cursos de Direito e Psicologia que se somaram aos antigos cursos já existentes de: Administração, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Engenharia Industrial Mecânica, Engenharia Industrial Elétrica, Educação Física, Pedagogia, Letras e Geografia.

O Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)¹⁰⁸ tornara-se o Unileste e já possuía então três campi em cada uma das cidades pólo do Vale do Aço (Coronel

¹⁰⁸ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

Fabriciano, Ipatinga e Timóteo). Ao final do ano 2001, o Unileste contava com um corpo docente composto por 277 profissionais, constituído por 13 doutores, 82 mestres, 141 especialistas e 41 graduados. O seu organograma foi se tornando mais complexo (ANEXO XI) e a qualificação dos professores foi melhorando paulatinamente (Quadro 4).

Quadro 4 – Qualificação dos Professores do Unileste

ANO	DOCTORES	MESTRES	ESPECIALISTAS	GRADUADOS	TOTAL
1995	1	6	122	23	152
1996	1	8	121	22	152
1997	1	20	115	17	153
1998	5	37	94	19	155
1999	7	49	97	12	165
2000	8	65	120	28	221
1º SEM 2001	12	71	133	41	277
2º SEM 2001	13	82	141	41	277

Fonte: UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano, 1977-2008. Jornal do Unileste/Editorial Novembro 2001.

As instalações do Unileste localizavam-se em uma área de 128.000 m² sendo 18.000 m² construídos, atendendo a 16 departamentos didático-pedagógicos, 25 laboratórios, biblioteca especializada com um acervo de 33.192 títulos e 47.871 volumes. Foram também reformados o Centro Esportivo, Museu Histórico, Teatro e os Auditórios.

Em 25 de outubro de 2001, foi comprado da Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS) um terreno de 63 mil m² onde posteriormente foi construído o Campus

da Saúde ¹⁰⁹, um investimento da ordem de R\$ 10,4 milhões. Na verdade já funcionavam em Ipatinga, os cursos de Ciências Biológicas, Educação Física, Enfermagem e Fisioterapia, em prédio alugado.

FIGURA 8 – Novo Campus da Área da Saúde



Fonte: Jornal do Unileste, p. 1, dez./2001.

¹⁰⁹ Participaram desta cerimônia várias autoridades locais como o presidente da USIMIMAS, Rinaldo Campos Soares, o prefeito de Ipatinga Chico Ferramenta e o Arcebispo Dom Lélis Lara

O notório crescimento da Instituição não se deu neste período, no entanto, em descompasso com as demandas regionais. Vários Projetos foram implementados em benefício da comunidade:

- O Projeto “Informática Solidária” ofereceu cursos de informática para crianças e adolescentes carentes.
- O “Programa de Apoio ao Desenvolvimento Comunitário” (Prodec), promoveu melhorias nos conjuntos habitacionais em parceria com a prefeitura de Ipatinga, através do trabalho de alunos e professores e com recursos da cidade.
- O “Programa de Monitoramento Ambiental” destinava-se à recuperação e conservação da biodiversidade da Mata Atlântica da região; outras iniciativas foram implantadas para combater a dengue, promovendo a conscientização e prevenção em diferentes bairros das três cidades.

Foram estabelecidas diversas parcerias com as prefeituras de Coronel Fabriciano, Ipatinga e Timóteo que possibilitaram a realização dos estágios curriculares em órgãos e departamentos públicos, como centros de saúde, ambulatórios, laboratórios, creches e escolas municipais. Estas parcerias envolveram os cursos de Farmácia, Fisioterapia, Psicologia, Nutrição e Enfermagem. Os cursos de Administração e Ciências Contábeis também passaram a oferecer através do Laboratório de Desenvolvimento Empresarial (LDE) consultoria gratuita nas áreas de finanças, marketing, gestão de pessoas e logística para pequenas e médias empresas.

O Unileste também firmou um convênio com a Fundação ACESITA para dar continuidade ao Projeto “Memória Viva”, com o objetivo de resgatar a história de Timóteo e da própria Companhia Aços Especiais de Itabira S.A. (ACESITA) através do relato oral de antigos moradores. Este projeto, iniciado em 2003, contou com a colaboração de professores e de alunos do curso de História.

Os cursos de Engenharia de Materiais e de Engenharia Sanitária e Ambiental também foram criados para atender respectivamente às demandas regionais e das empresas, como a Usina Siderúrgica de Minas Gerais S.A. (USIMINAS) e a Celulose Nipo-brasileira S.A. (CENIBRA). O compromisso com o desenvolvimento regional sempre foi uma preocupação do Unileste. Nas palavras do Reitor:

“A criação do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste é fruto do trabalho de uma abnegada equipe interna da Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT) aliado ao apoio incondicional de empresários e lideranças da comunidade regional do vale do Aço. [...] O fruto de nossa criação não pode atuar de forma que não seja vinculado aos problemas, aos projetos e às ações da região que o gerou. Entende-se por comunidade, no mundo de hoje, não só a própria “paróquia”, mas o que vai além dela e, no nosso caso, a comunidade Regional do Vale do Aço. Estaremos comprometidos com o desenvolvimento regional, mantendo os padrões de qualidade de ensino [...] aliados e integrados aos projetos que buscam melhor qualidade de vida para a nossa região, seja como participantes ou de forma a promovermos o desenvolvimento sustentável”.¹¹⁰

¹¹⁰ Jornal UnilesteMG, Editorial, p. 01, ago. 2001.

A partir do parecer favorável da Comissão Verificadora do Ministério de Educação e Cultura (MEC), que recomendou a transformação do Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)¹¹¹ em Centro Universitário, e do efetivo reconhecimento do Ministério de Educação e Cultura (MEC) em junho de 2000 o crescimento da Instituição foi vertiginoso. Esse crescimento se deu principalmente em relação à oferta de novos cursos, à contratação de professores e à ampliação da sua estrutura física nos três Campi (ANEXO XII). O número de alunos também aumentou e superou a casa dos 5.000, que somados aos cursos de pós-graduação e mestrado chegavam a mais de 5.300 alunos no ano de 2006. Mas a implementação da modernização administrativa supunha reduzir a inadimplência, problema ainda não devidamente solucionado:

“[...] estamos na nossa caminhada, lamentando que temos algumas pedras no caminho e a mais séria é O ELEVADO ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA. Diminuir estes índices é também uma forma de participar da caminhada rumo ao melhor PADRÃO DE QUALIDADE”.¹¹²

Não haveria razão para a manutenção da matriz “Operária” do Projeto Institucional originário visto que, a própria região demandava outros profissionais, além de operários. À medida que a sociedade foi se tornando mais complexa e diversificada, a criação de novos cursos de graduação e a oferta de cursos de pós-graduação em diferentes áreas de especialização, refletiam estas mudanças. Apesar do distanciamento e da diminuição da presença de membros da Igreja Católica nos

¹¹¹ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

¹¹² Editorial do ICMG.com, novembro 2000

cargos de gestão e direção, não se pode dizer que houve um abandono ou um rompimento da matriz cristã que marcou a cultura organizacional originária.

Mesmo adotando medidas que prioritariamente perseguiram o crescimento estrutural e econômico da Instituição, a busca do lucro e do desenvolvimento muitas vezes era representada simbolicamente como uma realização pautada na fé. Dessa forma, foram erguidos novos prédios e instalações denominados, por exemplo, auditório “Padres do Trabalho” e biblioteca “Dom Serafim Fernandes”. A inauguração dessas obras, em fevereiro de 1999, contou com a presença de autoridades como os prefeitos das três principais cidades da região; e também do próprio Dom Serafim Fernandes, que foi homenageado; do Padre Geraldo Magela (Reitor da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / PUC-MG) e o Padre José Ferreira Filho, representando a Congregação dos Padres do Trabalho.

Em quase todas as reuniões de início e fechamento dos semestres letivos - tanto no período Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG)¹¹³ quanto no Unileste (2001-2005) – que aconteceram no teatro da Instituição denominado “João Paulo II” – ao longo da década de 90, houve o pronunciamento do Grão-Chanceler da Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT)¹¹⁴, Dom Lélis Lara. Os seus discursos procuravam ressaltar a contribuição dos educadores e de todos os membros da comunidade acadêmica em relação ao resgate de temas como: crise ética, degradação das famílias, democracia e desenvolvimento social. Nesta oportunidade também era apresentado o tema da Campanha da Fraternidade anual e realizadas

¹¹³ Terceira denominação do Unileste (1990-2000).

¹¹⁴ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

orações coletivas. Numa locução de Dom Lélis Lara os novos valores do Unileste foram lembrados:

“Nossa Escola – o Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG), por sua natureza de escola cristã e por força de seu estatuto e de sua missão, deve procurar sempre melhor qualidade na realização de seus objetivos. Na conjuntura atual, em que a sociedade já não tem clara hierarquia de valores [...], em que o individualismo extremo e a fragmentação do comportamento são sinais de que o próprio tecido social está desgastado, incumbe-nos o dever de discernir, com precisão, qual contribuição nossa Escola deverá prestar no processo de resgate da nossa cultura, oprimida e desrespeitada. Cultura aqui é uma dimensão da realidade social, que caracteriza tudo o que é humano: a maneira de tornar o mundo habitável, de estruturar as relações sociais, de conhecer a realidade e o seu sentido [...]. Creio que a nossa missão específica consiste em nos empenhar seriamente na missão de educar e no uso dos meios de comunicação social, pois na luta pela democracia e pelo real desenvolvimento, a Educação e Comunicação Social têm papel decisivo” (Revista ICMG, p. 2, fev. 1999).

A escola que havia sido criada no ano de 1965¹¹⁵, seguindo os preceitos da Congregação Padres do Trabalho, com objetivo de contribuir para o desenvolvimento espiritual e social dos trabalhadores, tornara-se cada vez mais eclética e ecumênica com o passar do tempo. O despreendimento das questões do “trabalho”, por exemplo, no sentido de proporcionar uma formação plena – mas não necessariamente se envolver nas questões econômicas, políticas e sociais que impactam o crescente desemprego – demonstra claramente que o compromisso da escola é somente com a formação profissional e a empregabilidade de seus alunos.

¹¹⁵ Construção do primeiro prédio do Colégio Técnico de Coronel Fabriciano (CTCF).

Por mais que nos rituais e nos símbolos ainda estivessem vivos os princípios cristãos da Instituição, mesmo na fala de Dom Lara constata-se o enfraquecimento da proposta Cristã que demarcou a criação da Universidade do Trabalho (UT)¹¹⁶ por seu fundador Pe. de Man e que foi responsável pelo seu reconhecimento social ao longo das primeiras décadas de funcionamento. Com o crescimento dos serviços oferecidos e à medida que a sua estrutura física aumentava, os processos administrativos a Instituição adotaram a lógica da racionalidade do mercado. Atender ao mercado, ser competitiva, buscar o equilíbrio financeiro e manter acesa a sua razão social e o seu espírito cristão tornaram-se objetivos cada vez mais difíceis de serem administrados simultaneamente devido à concorrência e à competitividade no mercado entre IES. O problema da continuidade do Unileste colocou-se novamente na sucessão da gestão do Reitor José Edécio, cujo mandato chegava ao fim e sua opção era dedicar-se aos seus próprios empreendimentos.

No seu reitorado, todavia, não havia despontado substituto natural, nem sua sucessão havia sido preparada. A questão era mais complexa porque não se tratava de encontrar alguém apenas com competências administrativas, mas deveria ser também alguém imbuído do espírito cristão e católico e de confiança da mantenedora.

Diante da ausência de um sucessor natural, os Conselheiros da Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT), visando assegurar continuidade do Unileste e mantendo a oferta de uma educação de qualidade no Vale do Aço de âmbito

¹¹⁶ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

nacional e internacional, começaram ventilar a hipótese de se repassar a Instituição para outra mantenedora, que fosse uma entidade católica estruturada, especializada e com competência para geri-la. Novamente, Dom Lara encontrava-se à frente da missão de salvar o Unileste e encaminhar sua direção a alguém em que pudesse confiar.

Os problemas financeiros não foram, aparentemente, os maiores responsáveis para que se pensasse e se propusesse uma nova transição na gestão. Nem havia problemas legais ou burocráticos mais sérios que justificassem uma nova mudança institucional no Unileste. Os principais motivos para a nova mudança advinham do cansaço e do certo desinteresse do Reitor José Edécio em continuar seu trabalho à frente do Unileste e à preocupação de Dom Lara em não deixar que a Instituição se distanciasse de seus princípios cristãos. Na busca de uma nova solução para a direção do Unileste, Dom Lara fez contato com os Padres Jesuítas, mas eles responderam que não podiam assumir a Instituição por falta de pessoal. Para garantir a filosofia da Instituição, Dom Lara tinha procurado também os Maristas, os Salesianos e outras Congregações Religiosas, mas sem grandes resultados. O contato mais decisivo foi feito pelo próprio Reitor:

“Quem acabou fazendo um contato decisivo foi o Dr. José Edécio, quando num encontro com o Padre Duílio, que é Salesiano e natural da vizinha cidade de Marliéria, propôs repassar o Unileste para a União Brasileira de Educação e Cultura - UBEC. Padre Duílio demonstrou grande interesse na idéia e começaram as articulações para essa união que se consolidou em 2006. Então, ao final de 2005, Dr. José Edécio afastou-se e durante esse período o professor Otton

Fava foi por um ano Reitor Interino, até a chegada do Dr. Genésio Zeferino, o Reitor nomeado pela União Brasiliense de Educação e Cultura (UBEC), que veio de Brasília para o Vale do Aço”.

A integração do Unileste à União Brasiliense de Educação e Cultura (UBEC) foi anunciada ainda em 2004. Dom Lara justificou a fusão da seguinte maneira:

“[...] a União Brasiliense de Educação e Cultura (UBEC) dará continuidade à filosofia do Unileste, sob o ponto de vista cristão, com uma formação ética, plena e integral da pessoa humana, zelando pela qualidade técnica, pelo relacionamento e compromisso social. Essa é a grande missão da União Brasiliense de Educação e Cultura (UBEC). À nova mantenedora coube arrumar a casa recém-construída, planejar, ouvir e democratizar. Consolidar o processo de crescimento da Escola e cortar custos em nome da sobrevivência da Instituição”.

Constituída como Associação Civil, confessional de caráter assistencial, educacional, filantrópica e sem fins lucrativos, a União Brasiliense de Educação e Cultura (UBEC) é integrada pela união de cinco Províncias Religiosas e uma Diocese. Fazem parte da UBEC: a Província dos Lassalistas; a Província São José da Congregação dos Sagrados Estigmas de Nosso Senhor Jesus Cristo – Padres e Irmãos Estigmatinos; a Província Marista do Centro Norte do Brasil – Irmãos Maristas; a Inspeção São João Bosco; a Inspeção Madre Mazzarello – Irmãs Salesianas e a Diocese de Itabira/Coronel Fabriciano.

A União Brasiliense de Educação e Cultura (UBEC) pertence à rede mundial das Instituições Salesianas que congrega 43 organizações universitárias em 19 países

da América, Europa e Ásia. O Unileste passou a ser o mais novo centro universitário mantido juntamente com as outras oito instituições que a compõem. Só o tempo dirá se finalmente o Unileste conseguirá um período de estabilização marcado pela sua emergencial necessidade de reestruturação administrativa e financeira.

Avaliação do novo arranjo institucional feito pelo Reitor Dr. José Edécio, ao encerrar seus quatorze anos de dedicação à gestão do Unileste, é muito positiva:

“Sem dúvida era grande a preocupação de Dom Lara em buscar um grupo maior que pudesse assumir o Unileste e voltar a Instituição novamente para os seus fundamentos originários. A união com a União Brasiliense de Educação e Cultura (UBEC) foi um grande negócio para ambas as partes, pois o Unileste entrou como sócia da União Brasiliense de Educação e Cultura (UBEC) que tem grande experiência na administração do Ensino Superior, a região só tem a ganhar. Só serão reforçados os princípios de humanidade e os valores cristãos nessa nova gestão, espero que sim, isso só não acontecerá se não houver vontade”.

Do ponto de vista de sua curta história a Instituição vivencia outra etapa de transição com sua absorção pela UBEC. O Unileste, no entanto, manteve o seu nome, porque é uma Instituição em consolidação e reconhecida no Vale do Aço e fora dele. Parece provável que a União Brasiliense de Educação e Cultura (UBEC) não planejava assumir o gerenciamento da Instituição se ela tivesse condições de continuar crescendo de forma autônoma. Hoje, não há mais no Unileste a preocupação com a sua sobrevivência como Instituição, embora seus professores e funcionários não deixem de se preocupar com a sua permanência no emprego e se o Unileste

continuará a oferecer maiores possibilidades para o seu crescimento pessoal e profissional.

A instituição Unileste está no meio de um novo processo de reestruturação administrativa e acadêmica que provocou um grande número de demissões. A julgar pelos entrevistados, os professores ainda não têm clareza das prioridades da nova gestão da UBEC. Nem se poderá prever quais as características da cultura organizacional originária serão mantidas ou fortalecidas neste novo momento da sua história. Espera-se que a nova administração seja sensível às demandas internas e busque resolver os problemas que geram a insatisfação entre professores e funcionários e que se estendeu às relações com os alunos. Há expectativas que se reduza o nível de estresse vivido pelos seus profissionais, em face das sucessivas mudanças institucionais. Muitos sentem-se oprimidos, mediante a necessidade de adaptação à nova conjuntura interna e externa e face às imposições de um mercado cada vez mais competitivo.

Na terceira etapa do desenvolvimento de sua cultura organizacional a instituição pode ser qualificada como laica. É uma Instituição que cresceu e se desenvolveu mais preocupada com sua sobrevivência do que com sua missão operária e católica estabelecida na sua fase inicial de constituição. A cultura do crescimento tornou-se o novo componente de sua identidade organizacional. Mudaram também os pressupostos de seu Projeto Institucional originário com adoção de uma administração secularizada, centralizadora, pouco participativa e focada na lógica do mercado externo. O Unileste, ao voltar-se para o mercado, não se preocupa mais

em fomentar uma cultura de participação e de integração entre professores, funcionários e alunos nem como o ideário operário, cristão e católico de sua origem nos moldes pensados e propostos pelo Padre de Man, idealizador do Unileste e principal criador da sua cultura organizacional originária.

CAPÍTULO 6
CONSIDERAÇÕES FINAIS

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por finalidade situar as principais mudanças que envolveram o Unileste e avaliar em que medida elas impactaram na cultura organizacional fundadora pela sua continuidade de transformação. Pelos dados analisados, pode-se distinguir três momentos diferenciados vida institucional do Unileste. O primeiro refere-se à sua fundação como Universidade do Trabalho (UT) e ao período de sua vigência de 1969 a 1976. O segundo corresponde ao período do Campus Vale do Aço, empreendimento gerido pela PUC-MG, que vai de 1976 a 1990. O terceiro caracteriza-se pelo resgate de sua autonomia ao criar-se o Instituto Católico de Minas Gerais (ICMG). Em 2000, ao ser credenciamento pelo MEC recebeu a denominação de Centro Universitário do Leste de Minas Gerais, Unileste. O terceiro período marcado pelo resgate da sua autonomia universitária como ICMG vai de 1991 a 2005, quando o controle da Instituição passou para a UBEC.

No primeiro período, a cultura organizacional foi marcada pela matriz “Operária e Cristã”, idealizada e criada pelo seu fundador Padre de Man. Ele veio da Bélgica para o Brasil com o objetivo de aplicar aqui os preceitos da Congregação Padres do Trabalho a qual pertencia. Ele encontrou na Região do Vale do Aço terreno fértil para semear seus propósitos de contribuir para o desenvolvimento intelectual e social dos operários. Para viabilizar o empreendimento, Padre de Man conseguiu unir empresários e membros da Igreja Católica e angariar recursos entre fundações

estrangeiras para criar em 1969 a Universidade do Trabalho (UT)¹¹⁷ que foi a base do que é o Unileste hoje.

Fazia parte da cultura organizacional originária do Unileste, a adoção de um tipo informal e personalizado de relacionamento entre professores, funcionários, alunos e direção. Seu fundador estimulava um maior entrosamento entre membros da comunidade acadêmica. Exigia disponibilidade dos professores para atender os alunos em suas necessidades. A existência de uma convivência mais informal e amistosa foi relatada pelos professores entrevistados. Este convívio não era comprometido pelo temperamento difícil de Pe. de Man, nem pelas suas reações intempestivas ou discussões inflamadas que eventualmente aconteciam em face dos problemas administrativos ou de outra ordem. O processo de comunicação estimulava uma participação mais direta e ativa, por um diálogo aberto e personalizado. Os professores entrevistados relataram que possuíam conhecimento de todos os problemas vividos pela Instituição e sentiam-se estimulados a buscar soluções, como coartífices do novo projeto.

O modelo didático-pedagógico foi caracterizado como “particular”, trazido pelo Padre de Man com base na sua experiência vivida na Europa. Era um modelo marcado pela flexibilidade e liberdade tanto em relação ao conteúdo acadêmico quanto aos horários e métodos de ensino. A metodologia de ensino era inovadora à época. Usavam-se nas aulas recursos audiovisuais (vídeos). Houve altos investimentos em laboratórios e a substituição das notas por conceitos. Essa metodologia didática-

¹¹⁷ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

pedagógica atendia, por um lado, às necessidades dos alunos operários, mas não correspondeu por outro, às exigências legais e institucionais definidas pelo Conselho Federal de Educação (CFE) que regulamentava à época o Ensino Superior no país.

O IPM contra o Pe. de Man teve certamente reflexos no MEC e no CFE. Projetos educacionais inovadores voltados à promoção social dos excluídos (os migrantes camponeses) eram associados aos movimentos subversivos que o regime militar combatia e perseguia. A cultura organizacional originária de Matriz Operária e Cristã do primeiro período do Unileste foi marcada por uma visão futurista de seu fundador, Padre de Man. Era uma pessoa dinâmica que buscava implementar os princípios cristãos e, desta forma, contribuir para o desenvolvimento da população mais pobre e excluída, embora os operários fossem seu foco principal.

A dimensão integradora dessa cultura foi sendo repassada a professores, funcionários e alunos pelo seu fundador, buscando o envolvimento de todos na promoção do desenvolvimento da região. À medida que os alunos eram formados iam sendo aproveitados pela própria Instituição ou em outros projetos desenvolvidos pelo Padre de Man na comunidade. Muitos dos ex-alunos trabalharam na Instituição e alguns ainda permanecem. Eles foram os grandes multiplicadores dos valores e dos ideais defendidos por Pe. de Man: a visão da educação mais integral (homem x trabalho x comunidade) e comprometida com o desenvolvimento da região.

Um dos principais problemas enfrentado para a implantação e para o desenvolvimento do Projeto Institucional da Universidade do Trabalho (UT)¹¹⁸ foi a falta de professores qualificados, escassos na região e não-permanência dos professores vindos de fora no projeto. Outros professores foram atraídos pelos melhores salários pagos pelas indústrias locais. Pesaram negativamente, no andamento do projeto as dificuldades de reconhecimento e de legalização dos cursos devido à sua inadequação em termos de carga-horária exigida e por excesso de burocracia do Estado na regulamentação da Instituição junto ao Conselho Federal de Educação (CFE).

Houve ainda questionamento sobre a origem dos recursos nela investidos e sua vinculação a entidades religiosas internacionais. A referência a aspectos associados ao IPM a que Padre de Man foi submetido, pode-se pensar, que a demora do reconhecimento dos cursos pelo CFE teve interferência política do regime militar obcecado pela ideologia da segurança nacional à época. Deve-se mencionar ainda, outros problemas internos que afetaram a continuidade do empreendimento como o alto índice de inadimplência dos alunos. O Vale do Aço era uma região em desenvolvimento e o poder aquisitivo da população ou dos alunos operários era muito baixo no final da década de 1960.

A abertura do IPM, contra Padre de Man, juntamente com outros 08 padres da região, acusados de subversão, comunismo, agitação e incitação do povo, segundo relato de entrevistados, foi outro fator a interferir no andamento do projeto pelo seu efeito desmobilizador interno e pelo impacto negativo que teve sobre a disposição do

¹¹⁸ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

Padre de Man e de outros colaboradores envolvidos no projeto. É bem provável que o IPM tenha sido uma das causas para Padre de Man retirar-se do projeto e mudar-se para Contagem onde iniciou outra obra. Embora o IPM tenha sido encerrado em 1971 e ele tenha sido absolvido de todas as acusações, Padre de Man julgava que a tensão que se instaurara durante este período, a série de interrogatórios e a pressão sofrida por ele, foram muito desgastantes. Ele repudiou também, os “atos altamente antiquados e irracionais” dos militares que recolheram material didático de uso acadêmico dentro da Universidade do Trabalho (UT)¹¹⁹, como, por exemplo, uma apostila da disciplina Sociologia anexada ao IPM, onde eram discutidos temas relacionados ao capitalismo, socialismo e comunismo.

Outra decepção de Padre de Man foi a demora do MEC em regulamentar os cursos de Engenharia de Operação que trouxe dificuldades de toda ordem para a continuidade da Universidade do Trabalho (UT)¹²⁰. Em 1972 procedeu-se a mudança da sua mantenedora, da Fundação Propolum Progressio para Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT). Essa iniciativa contribuiu para resolver as questões legais e administrativas da UT. Em 1976, antes de se desvincular da sua obra para desenvolver outros projetos de ordem religiosa, Padre de Man conseguiu resolver o problema de sua sucessão passando a UT para a PUC-MG. Mas antes disso, procurou assegurar-se da continuidade da sua obra e da filosofia que deu origem ao seu empreendimento. Consignou em escritura pública determinados princípios que, do ponto de vista dele, seriam garantidores de sua continuidade:

¹¹⁹ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

¹²⁰ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

- Assegurar a catolicidade como exposta nos documentos de Roma, mediante efetiva e filial ligação à hierarquia;
- Fugir do neocolonialismo, buscando uma promoção mais segura e promissora do homem na região;
- Garantir a oferta de uma educação de qualidade;
- Concretizar o princípio cristão de desenvolvimento, no qual cabe aos fundadores, em papel supletivo, lançar os alicerces tanto materiais como filosóficos.

O seu temperamento dinâmico foi determinante para superar a maioria dos problemas burocráticos e financeiros e criar uma Instituição centrada nos valores cristãos, na busca do desenvolvimento intelectual e espiritual do homem e na sua autonomia econômica e o direito a uma vida digna. Para Padre de Man, a doação à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) garantiria a continuidade do empreendimento, mas não o fortalecimento de sua cultura organizacional originária. Na verdade, na gestão da PUC-MG muitas mudanças foram introduzidas na Universidade do Trabalho (UT)¹²¹, especialmente na cultura organizacional originária. A ênfase na qualificação do operário e nos valores cristãos foi perdendo importância.

A introdução de um tipo de gestão mais hierarquizada e um novo plano de carreira bem definido, em termos de cargos e salários foram bem recebidos a princípio e trouxeram satisfação aos professores, logo integrados à grande estrutura da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). No início, portanto, o processo de transição se desenvolveu sem resistência de monta.

¹²¹ Primeira denominação do Unileste (1969-1976).

Além da gestão, a PUC-MG introduziu mudança na comunicação, provocando um maior distanciamento entre a administração da Instituição e os professores. Foram introduzidas outras mudanças: novos modelos de formulários, e uma maior padronização dos procedimentos com a criação de rotinas administrativas. A identificação dos professores com a PUC Campus Vale do Aço¹²² não durou muito tempo. A partir da segunda metade da década de 80, não só a distância geográfica, mas a ausência de respostas para as questões que emergiam como a necessidade de investimentos na PUC Campus Vale do Aço¹²³, começaram a gerar grande insatisfação dentro da Instituição. Não havia nenhuma aproximação em relação aos problemas e às demandas regionais, outra característica da cultura originária do Unileste.

Pode-se dizer que houve um processo de desconstrução da cultura organizacional originária durante os 14 anos da gestão da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), simbolizada pela perda dos seus aspectos – operária e cristã – e das suas características regionais. A descontinuidade da cultura original e a ausência de uma nova cultura forte e unificada refletiam-se negativamente no processo de construção de sua identidade e na forma de ordenar o comportamento e as ações.

O agravamento dos problemas financeiros gerados pelos sucessivos planos econômicos que tentavam combater a inflação na década de 80, também iniciou

¹²² Segunda denominação do Unileste (1976-1990).

¹²³ Segunda denominação do Unileste (1976-1990).

uma crise que culminou no lançamento de um movimento que integrou professores, alunos e comunidade em prol do revigoramento dos verdadeiros valores da Instituição, delineados em sua cultura originária. O movimento denominado “S.O.S PUC”¹²⁴, lutava pela restauração do Campus Vale do Aço¹²⁵, sua autonomia financeira, pela modernização das estratégias administrativas e didático-pedagógicas, uma gestão mais participativa, além de propor um retorno às questões regionais e a ampliação do diálogo e da interação com a comunidade local.

Esse movimento ganhou forças e assumiu uma dimensão integradora que permitiu a sobrevivência da Instituição e o resgate de sua autonomia acadêmica, administrativa e financeira. Sem outras razões maiores e diante dos problemas de ordem financeira e gerencial, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) resolveu “fechar” o seu Campus do Vale do Aço¹²⁶. Para gerir essa nova transição, em 1990 foi criado o Conselho Administrativo da Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT) integrado por membros das secretarias de educação dos três municípios e dirigentes das grandes indústrias do Vale do Aço além de representantes dos professores e funcionários. Esta situação provocou crise interna e dois grupos de dirigentes passaram a disputar o poder, enquanto alguns professores ofereciam muita resistência às novas mudanças, pois eram favoráveis ao estilo de gestão da PUC-MG. Esses movimentos representavam uma ameaça à identidade organizacional e à sobrevivência do Unileste.

¹²⁴ S.O.S. PUC é o Boletim Informativo do 1º Seminário de Avaliação da PUC – Vale do Aço, editado pela Comissão Organizadora do Evento em 26 de setembro de 1990.

¹²⁵ Segunda denominação do Unileste (1976-1990).

¹²⁶ Segunda denominação do Unileste (1976-1990)..

Dr José Edécio Drumond, nomeado por Dom Lara, procurou inicialmente integrar os interesses divergentes e lançou o projeto “ICMG 2000 – Mudar é preciso” centrado no esforço de crescer a oferta de seus serviços de forma quantitativa e qualitativa. Os principais objetivos da Instituição neste período eram: preparação para tornar-se Centro Universitário; ampliação do número de cursos ofertados; adequação às exigências da Lei de Diretrizes e Bases (LDB); desenvolvimento de órgãos de apoio interno (como setor de Avaliação Interna) e de infra-estrutura; investimentos na modernização dos três campi (laboratórios, bibliotecas e instalações); contratação de professores mestres e doutores e investimento em Ensino e Extensão.

Foi implantada uma gestão caracterizada pelo dinamismo empresarial e pela visão mais voltada para a gestão de mercado e planejamento estratégico na administração. Esta modernização administrativa trouxe impactos para a cultura organizacional originária, ela acentuou o distanciamento e a pouca participação dos professores no planejamento das estratégias e acabou definitivamente com o modelo de gestão mais flexível e informal do Padre de Man.

Também, devido ao crescimento da Instituição, a comunicação entre os diretores, coordenadores e professores se distanciava e isto gerou maior impessoalidade nas relações de trabalho. Para a maioria dos professores, o empobrecimento da comunicação interna e a liderança fechada fizeram com que os objetivos deixassem de ser compartilhados, ficando concentrados junto à cúpula que não promovia o envolvimento necessário a todos. Os professores apenas obedeciam ao que era

determinado. Destaca-se ainda, o grande crescimento do Unileste entre 1991 e 2005 com a sua adaptação ao mercado mais aberto e com os investimentos feitos na qualidade do ensino para aumentar a competitividade. Foram grandes as transformações que possibilitaram o credenciamento e adequação da Instituição como Centro Universitário no ano 2000.

A identificação com os propósitos do dirigente, no entanto, não foi facilitada pelo processo de comunicação e nem tão pouco pelo estilo de liderança adotado. Ela se deu principalmente pela busca de reconhecimento e valorização social dos indivíduos através da sua identidade organizacional. O credenciamento e o rápido aumento do número de cursos ofertados, além da obtenção de bons conceitos na avaliação do MEC para a maioria de seus cursos, fortaleceram a marca do Unileste e a sua imagem na região.

Pesaram negativamente neste período as condições de trabalho oferecidas, pois, “a escola cresceu muito depressa sem, no entanto serem oferecidas condições de trabalho adequadas, compatíveis com a demanda existente, com o volume de atividades desenvolvidas”, segundo um entrevistado. A política de remuneração “defasada” simbolizava a desvalorização dos professores que não se sentiam suficientemente bem recompensados pela dedicação e pelo esforço que empenhavam para atender às cobranças cada vez maiores. A falta de um Plano de Carreira que possibilitasse uma perspectiva profissional na Instituição, também foi destacado como grande fator de descontentamento, pelos entrevistados.

Os elementos, comunicação, recompensas, confraternizações e normas e procedimentos e ambiente interno foram todos avaliados negativamente pela maioria dos professores entrevistados. Inúmeras queixas sobre falta de abertura para participação, sobrecarga de trabalho, desconhecimento sobre os propósitos das ações e remuneração defasada apontaram um clima interno “pesado” e insatisfatório.

A cultura organizacional deste período caracterizou-se então pela busca de crescimento, podendo ser considerado um momento em que atuou uma gestão mais estratégica e laica. Mas, houve também um importante resgate de uma característica de sua cultura original, o seu caráter regional. Com a volta da autonomia da gestão no Vale do Aço, uma das grandes preocupações demonstradas pelo Reitor nesta etapa foi o entrosamento com a comunidade, o desenvolvimento de projetos para o atendimento das demandas da comunidade local e também um estreitamento dos convênios com as indústrias e outras entidades sociais, destacando-se a presença do Rotary.

No terceiro período, continua o processo de mudanças da cultura organizacional do Unileste expresso de várias maneiras como a diminuição da participação dos professores na tomada de decisões, devido à adoção de uma gestão mais centralizada e prática, bem diferente do modelo adotado anteriormente, que valorizava o envolvimento de todos. O crescimento estrutural não foi acompanhado de uma revisão dos procedimentos da área de Gestão de Pessoas e nem de uma modernização no âmbito das relações humanas no trabalho. Houve um acelerado

distanciamento nas relações interpessoais que se tornaram mais formalizadas e a comunicação continuou seguindo a linha do modelo hierárquico introduzido anteriormente quando da gestão da PUC-MG.

Todos esses fatos provocaram a mudança da cultura cristã e operária originária do Unileste para uma cultura centralizada na expansão de mercado e no próprio crescimento. Ao mesmo tempo, possibilitaram o retorno pelo interesse às questões regionais efetivadas em diferentes ações e iniciativas sociais. A Identidade Organizacional passou a se fortalecer focada na melhoria da qualidade dos seus serviços e no seu próprio desenvolvimento.

Um novo processo de transição começou com a saída de José Edécio Drumond e a busca de uma nova parceria para o Unileste. O Reitor, o Diretor da Mantenedora da Instituição (SEUT) e Dom Lara estabeleceram contatos com outras instituições católicas. A principal exigência era que tivessem consolidada experiência na área de gestão educacional. Assim, a União Brasiliense de Educação e Cultura (UBEC), interessou-se pela Instituição e, a partir de 2005, passou gerir o Unileste, além das outras 5 instituições de ensino superior já administrados por ela em Tocantins e Brasília.

Como a transição está ainda em curso, não será possível analisar os efeitos desta mudança na sua cultura organizacional e na identidade do Unileste. Nesse momento, os professores e funcionários aguardam maiores definições para se entender que rumos serão seguidos pela UBEC. Novo processo de reestruturação

interna foi iniciado com mais de cem demissões, gerando um clima de bastante incerteza em relação à permanência de cada professor e ao futuro da Instituição.

Certamente, o contexto nacional e regional de hoje é bem diferente de quando a UT foi criada. O Vale do Aço é uma região mais desenvolvida, formada por uma sociedade urbana e industrial mais heterogênea e complexa. Mudou a clientela do Unileste que já não é mais formada nem voltada para os operários. Agora, o mercado do ensino superior, além de mais competitivo, também está mais diversificado e atende segmentos sociais mais amplos com grande predominância dos estratos médios.

Com o crescimento contínuo da concorrência, é bem provável que a gestão da UBEC seja cada vez mais estratégica e voltada para o mercado. Existe no contexto grande preocupação quanto à manutenção do caráter regional do Unileste e do compromisso da nova gestão com o desenvolvimento permanente do Vale do Aço. Em meio às novas incertezas, rever e repensar a história do Unileste é sempre uma maneira e uma contribuição para conhecer o seu futuro e de colaborar para construir sua identidade sempre em processo.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

- ALLAIRE, Yvan; FIRSIROTU, Michela. *Theories of Organizational Culture. Organization Studies*, v.5, n. 3, 1994. p.193-226
- ALVES, R. C. *As Novas relações de trabalho. Apostila*. Rio de Janeiro: EPGE/FGV, 1997.
- ASFORTH, B.; MAEL, F. *Organizational identity and strategy as a context for the individual. Advances in Strategic Management*, v. 13, 1996. p. 19-63
- BARROS, Betânia Tanure de; SPYER PRATES, Marco Aurélio. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BEPPLER, Luciane Neves. *Mudança Organizacional e Construção da Identidade Social*. Projeto de Final de Curso. Curitiba, 2002.
- BERGER, P; LUCKMANN, T. 1989. *A Construção Social da Realidade*. São Paulo: Vozes. 1989.
- BITENCOURT, Claudia e GONÇALO, Cláudio. *O Desenvolvimento do Auto-Conhecimento como Estrutura Básica para a Aprendizagem Organizacional* Disponível em <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=2&texto=31ANPAD>, 1999.
- BLAU, Peter; SCOTT, W. Richard. *Organizações formais: uma abordagem comparativa*. São Paulo: Atlas, 1977.
- BOURDIEU, P. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1987.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 6. ed. – Rio de Janeiro; Bertrand Brasil, 2003, 322p.
- BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. *Dicionário crítico de Sociologia*. São Paulo: Ática, 1993.
- CAIXA. Universidade Corporativa. *A Nossa História do Brasil*, 10-01-2006. Disponível em <<http://universidadecorporativacaixa/caixa>>. Acesso em: 27 abr. 2006.

- CARRIERI, A. P. *A transformação das identidades em uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: um estudo de metáforas*. *Organização & Sociedade*, 2002. v. 9, p. 13-35
- CASTELLS, Manuel. 2000. *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura. A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra. 2000. v.1.
- CASTORÍADIS, Cornelius. *A instituição imaginária da sociedade*. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- CAVALCANTI, Raïssa. *O mito de Narciso: o herói da consciência*. São Paulo: Cultrix, 1992.
- CHAUÍ, M. *A universidade em ruínas*. In: TRINDADE, H. (Org.). *Universidade em Ruínas na república dos professores*. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: CIPEDES, 1999.
- CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas. 1996. v. 3, p.82–106.
- COLOSSI, Nelson ; QUEIROZ, Ety G; CONSENTINO, Aldo. *Mudanças no Contexto do Ensino Superior no Brasil: Uma Tendência Ao Ensino Colaborativo*. Universidade Federal de Santa Catarina: Cobenge, 2001.
- CTCF. *Revista de formatura da primeira turma de técnicos do CTCF Padre de Man*. Diretoria e Coordenação Pedagógica do CTCF Padre de Man, 1995.
- DEAL, Terrence.; KENNEDY Alan. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Londres: Pinguin Books, 1982.
- DE MAN, José Maria. *Os Padres do Trabalho: Plano de Apostulado*. Coronel Fabriciano, 1964.
- DICIONÁRIO Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.
- DOURADO, Luiz F. *Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90*. *Educ. Soc. Sept.* 2002, v. 23, n.80, p.234-252.
- DOOLEY, Robert A., LEVINSOHN, Stephen; *Análise do discurso: conceitos básicos em lingüística*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 2003.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. *Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. CIASC*. 1996. 121 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Gestão) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FISCHER, Rosa Maria (org). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FISCHER, Rosa Maria. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza e FLEURY, Afonso. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Orgs). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCO, T. B.; MERHY, E. E. *PSF: Contradições de um Grupo Destinado à Mudança do Modelo Técnicoassistencial*. Campinas: 1986.

FREITAS, Maria Éster de. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, Maria Ester de. *Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno*. *RAE Revista de Administração de Empresas*. Abril/Jun. 2000, p. 6-15.

FURTADO, Maria Inês Vasconcellos. *Inteligência Competitiva para o Ensino Superior Privado: Uma abordagem através da mineração de textos*. Rio de Janeiro: 2004. Tese apresentada a Universidade Federal do rio de Janeiro (COOPE/UFRJ).

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. *Relations between organizational culture, identity and image*. *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 5, p. 356-365, 1997.

HOFFMANN, Silvana C. *Impacto da cultura organizacional no processo de implantação da Qualidade Total: uma análise dos pressupostos culturais facilitadores e inibidores*. 1995. 176 f. Dissertação (Mestrado em Qualidade) Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação, Univ Est Campinas, SP.154

HOFSTEDE, Geert; BOND, Michael; LUK, Chung-leung. Individual perceptions of organizational cultures: a methodological treatise on levels of analysis. In: *Organizational culture*. California: Sage Publications. 1991.

JOHANN, Silvio Luiz (Aut); ROCHA PINTO, Sandra Regina; PEREIRA, Cláudio de Souza (Aut); COUTINHO, Maria teresa correia (Aut). *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV (Gestão empresarial - Management)), 2004, 130p: il.

LE GOFF, Jacques. *História e Memória*. 5ª ed. Campinas: SP: Editora da UNICAMP, 2003.

LEMBO, Cláudio. 2000. *O Futuro da Universidade*. Revista Adusp (março, 2000) P. 16 a 20.

MACHADO, Hilka Vier. *Identidade Organizacional: Um estudo de caso no contexto da cultura brasileira*. In: Fórum – Gestão No Brasil: Enfocando Processos e Relacionamentos. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul. 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C.; NOGUEIRA, E. E. da S. *Identidade Organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança*. Revista de Administração Contemporânea. V. 5, p. 35-58, 2001.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. *Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual*. IN: Hadbook de estudos organizacionais. SP: Atlas, 2001.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*: edição executiva/Gareth Morgan; tradução Geni G. Goldschmidt. – 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto da. *O que faz do Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto da. *Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*, 7ª edição, Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P (Orgs). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREIRA, Luiz Roberto de Oliveira. *Mudanças na Cultura Organizacional na Telemig Celular S/A: Um Estudo de Caso*. Pedro Leopoldo, 2005. 143f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Intergradadas de Pedro Leopoldo.

- UT. *Regimento Escola de Engenheiros de Operação Vale do Aço*. Coronel Fabriciano, 1972.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUES, S. B. *Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em uma Companhia de Telecomunicação Brasileira*. Belo Horizonte: UFMG, 1997.
- RUEDA, Lenira (Coord.) Homens em série: a história de Ipatinga contada por seus próprios personagens. v.1 História de Vida – Ipatinga; v2 História Oral – Ipatinga; v3 Memória Histórica. Prefeitura Municipal de Ipatinga, 1992.
- SCHEIN, Edgar H. *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SIMON, H. 1956. *Rational Choice and Structure of Environment*. *Psychological Review*, LXII, p. 129-138, 1956.
- SMIRCICH, C. *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 28, n. 3, 1983. p. 339-58.
- SILVA, Damtom G. P. Mensalidades Escolares. Disponível em <http://www.mp.pr.gov.br/cpac/telas>. Acesso em 27/03/2008.
- SILVA, J. R. G; VERGARA, S. C. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador. *Anais*: ANPAD, 2002.
- SROUR, Robert Henry, *Poder, Cultura e Ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONER, James.; FREEMAN, John. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- S.O.S PUC. Boletim Informativo do 1º Seminário de Avaliação da PUC- Vale do Aço. Editado pela Comissão Organizadora do Evento, 26 de setembro de 1990
- TAYLOR , A.J.P. *Princípios da Administração Científica*. SP: Atlas, 1995.

TAMAYO, Alvaro. *Valores organizacionais: sua relação com a satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento efetivo*. Revista de Administração, São Paulo, v.33, n. 3, jun./set. 1998.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 31, p. 62-72, abr./jun. 1996.

ULRICH, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Futura, 1998

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. IBM: O Desafio da Mudança. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Mai/Jun: pp. 84-97, 1993.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. *A Administração de Recursos Humanos e os Processos de Formação da Identidade no Trabalho: Uma Análise Crítica da Mudança Organizacional da Bull/França*. São Paulo, 1997. 300f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV.

WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. *Identity in Organizations, building theory through conversations*. London: Sage, 1998.

WOOD JR, Tomaz. São Paulo: Atlas, *Mudança organizacional: liderança, teoria do caos, qualidade total, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais e cultura organizacional*. 2000.

ANEXOS

ANEXO I - RELAÇÃO DE CURSOS OFERECIDOS PELO UNILESTE

RELAÇÃO DE CURSOS OFERECIDOS PELO UNILESTE	
GRADUAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO
<p>Área de Ciências Exatas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engenharia Elétrica (Noturno) • Engenharia Mecânica (Noturno) • Engenharia de Materiais (Noturno) • Engenharia Sanitária e Ambiental (Diurno) • Engenharia de Produção (Noturno) • Computação - Sistemas de Informação (Diurno) <p>Área de Ciências da Educação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Filosofia • Geografia • História • Letras • Normal Superior • Pedagogia. <p>Área de Ciências da Saúde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciências Biológicas • Educação Física • Enfermagem • Farmácia • Fisioterapia • Nutrição • Psicologia <p>Área de Ciências Sociais Aplicadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administração • Arquitetura e Urbanismo • Ciências Contábeis • Direito • Comunicação Social - Publicidade e Propaganda/ Jornalismo • Turismo 	<p>Educação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão Ambiental • Leitura • Língua e Literatura • Marketing e Gestão em Instituições Educacionais • Psicopedagogia • Educação, Ciência e Tecnologias. <p>Exatas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Engenharia de Manutenção ▪ Engenharia de Segurança do Trabalho ▪ Engenharia Sanitária <p>Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administração em Serviços de Alimentação ▪ Ciência do Treinamento Personalizado (<i>personal training</i>) ▪ Ecologia e Conservação Ambiental ▪ Enfermagem do Trabalho ▪ Fisioterapia Traumato-ortopédica ▪ Gerontologia e Geriatria Interdisciplinar ▪ Gestão em Serviços de Saúde ▪ Psicanálise Aplicada à Saúde Mental ▪ Psicologia Organizacional e do Trabalho ▪ Saúde da Família ▪ Saúde Pública e Meio Ambiente ▪ Urgência e Emergência – Atenção Pré-hospitalar e Intra-hospitalar <p>Sociais Aplicadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empreendedorismo, Marketing e Finanças ▪ Gestão de Custos ▪ Gestão Estratégica de Recursos Humanos ▪ MBA em Logística Empresarial ▪ Perícia Contábil

ANEXO II - RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	
Entrevistado 01	Homem, 53 anos, solteiro, mestre (Computação), funcionário há 04 anos; Professor de Banco de Dados.
Entrevistado 02	Mulher, 33 anos, solteira, mestre (Direito Civil), funcionária há 5 anos; Professora de Direito Civil 1.
Entrevistado 03	Homem, 48 anos, casado, doutor (Engenharia Mecânica), funcionário há 08 anos; Professor de Vetores.
Entrevistado 04	Homem, 67 anos, casado, graduado (Administração/Ciências Contábeis); Funcionário há 30 anos, Gerente Geral da Instituição.
Entrevistado 05	Homem, 54 anos, divorciado, mestre (Economia), funcionário há 38 anos; Professor de Ciências Políticas e Econômicas
Entrevistado 06	Homem, 57 anos, divorciado, pós-graduado (Administração), funcionário há 38 anos; Professor de Logística.
Entrevistado 07	Homem, 58 anos, viúvo, pós-graduado (Ciências contábeis e Administração); Funcionário há 38 anos, professor de Auditoria Contábil.
Entrevistado 08	Mulher, 59 anos, casada, pós-graduada (Matemática), funcionária há 30 anos; Professora de Pesquisa Operacional.
Entrevistado 09	Homem, 69 anos, casado, pós-graduado (Administração), funcionário por 08 anos; Diretor de Ensino Superior da Instituição.
Entrevistado 10	Homem, 82 anos, Especialista em Direito Canônico, o Grão-Chanceler da SEUT; Presidente da Fundação Geraldo Perlingeiro de Abreu.
Entrevistado 11	Mulher, 63 anos, casada, pós-graduada (Administração), funcionária há 13 anos; Professora de Metodologia Científica.
Entrevistado 12	Mulher, 53 anos, solteira, mestra (Administração), funcionária há 12 anos; Professora de Marketing.
Entrevistado 13	Homem, 64 anos, casado, pós-graduado (Filosofia e História da Educação), Funcionário há 35 anos, Pró-Reitor Acadêmico.
Entrevistado 14	Mulher, 65 anos, casada, pós-graduada (Educação Superior), funcionária há 15 anos; Professora de Comunicação Empresarial.
Entrevistado 15	Mulher, 68 anos, casada, pós-graduada (Pedagogia), funcionária há 16 anos, Professora de Didática.
Entrevistado 16	Mulher, 48 anos, casada, pós-graduada (Fisiologia), funcionária há 20 anos, Professora Práticas Corporais.
Entrevistado 17	Mulher, 33 anos, solteira, pós-graduada (Farmácia), funcionária há 08 anos; Professora de Psicofarmacologia.
Entrevistado 18	Mulher, 37 anos, casada, pós-graduada (Direito), funcionária há 16 anos; Professora de História do Direito.
Entrevistado 19	Homem, 65 anos, casado, graduado (Direito), funcionário por 14 anos; Presidente da SEUT e Reitor do UnilesteMG.
Entrevistado 20	Mulher, 36 anos, casada, pós-graduada (Psicologia), funcionária há 10 anos; Professora de Psicologia Social.
Entrevistado 21	Mulher, 46 anos, casada, pós-graduada (Matemática), funcionária há 20 anos, Professora de Cálculo.

ANEXO III - ROTEIRO DE ENTREVISTAS - PROFESSORES

I – Em que ano você iniciou as suas atividades nesta Instituição?

II – Qual é a função que você exerce atualmente e a sua área de atuação?

III – Em quais funções e áreas você já atuou (desde quando você entrou para a Instituição):

1. Em relação aos principais **Objetivos Estratégicos** da Instituição (que nortearam as políticas de gestão nos últimos anos), enumere em ordem de acontecimento quais foram divulgados e percebidos por você desde sua contratação.
2. Você se considera bem informado em relação aos atuais **Objetivos Estratégicos** e sobre os planos de desenvolvimento da Instituição para os próximos anos? Quais seriam eles?
3. Você vivenciou alguma vitória ou **Conquista**, algum marco para o crescimento do UNILESTEMG durante este período em que está trabalhando aqui? Cite.
4. Mencione uma pessoa que você considera “símbolo” ou **Referência**, que represente - em sua opinião - um pouco da história do UNILESTEMG (Você não precisa conhecê-la pessoalmente).
5. Como você avalia as mudanças em relação às novas regras (**Normas e Procedimentos Internos**) comparadas ao regime existente quando você foi admitido?
6. Ainda quanto às **Normas e Procedimentos Internos**, você se considera esclarecido(a) sobre as atitudes e comportamentos esperados dos trabalhadores do UNILESTEMG? Caso positivo considera que as normas internas são coerentes e contribuem efetivamente para o bom funcionamento da Instituição? Comente.
7. Quais eram os principais **Valores** (princípios filosóficos e ideológicos) defendidos pela Instituição e divulgados por ela no período de sua admissão?
8. Quais destes **Valores** você percebe que permanecem vivos ainda hoje no ambiente interno do UNILESTEMG e quais desapareceram?
9. Você compartilha os atuais **Valores** da Instituição e considera que os mesmos são norteadores de suas ações de trabalho cotidianas?
10. Quais as principais mudanças você poderia identificar em relação à postura e ações dos **Líderes** (Gerentes/ Coordenadores/ Diretores/ Reitora) aos quais você esteve subordinado nos últimos anos?
11. Como você avalia as mudanças nos processos de **Comunicação** interna no UNILESTEMG?

12. Como tem percebido, ao longo do tempo, o **Ambiente Interno** do UNILESTEMG quanto à possibilidade da sua participação democrática em decisões no seu setor e quanto à liberdade e oportunidade para o pronunciamento espontâneo de suas idéias?
13. Com qual frequência a Instituição promove eventos e Confraternizações que contribuem para a **Integração** e socialização dos seus trabalhadores? Você considera que estas atividades têm se tornado mais ou menos frequentes se comparadas ao período de sua admissão?
14. Você sente que hoje tem mais possibilidade de **Aprendizagem** e de desenvolvimento profissional dentro da Instituição do que antes? Por quê?
15. Como você avalia o sistema de **Recompensas** (Reconhecimento/ Remuneração/ Benefícios) oferecidos pela Instituição desde a sua admissão?
16. Atualmente você está satisfeito com a política de remuneração em vigor? Considera-se **Recompensado** de forma satisfatória pela sua dedicação ao trabalho e pelo esforço dedicado ao exercício de suas tarefas profissionais? Comente.
17. Considera que as **Condições de trabalho** (Equipamentos utilizados/ Instalações/ Ambiente físico de trabalho) melhoraram ou pioraram com o passar do tempo? Comente sua opinião.
18. Para você, o que representa ser um trabalhador do UNILESTEMG?

ANOTAÇÕES COMPLEMENTARES:

ANEXO IV - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – DIRIGENTES

I – Em que ano você iniciou as suas atividades nesta Instituição?

II – Qual é a função que você exerceu?

III – Em quais funções e áreas você já atuou? (desde quando entrou para a Instituição):

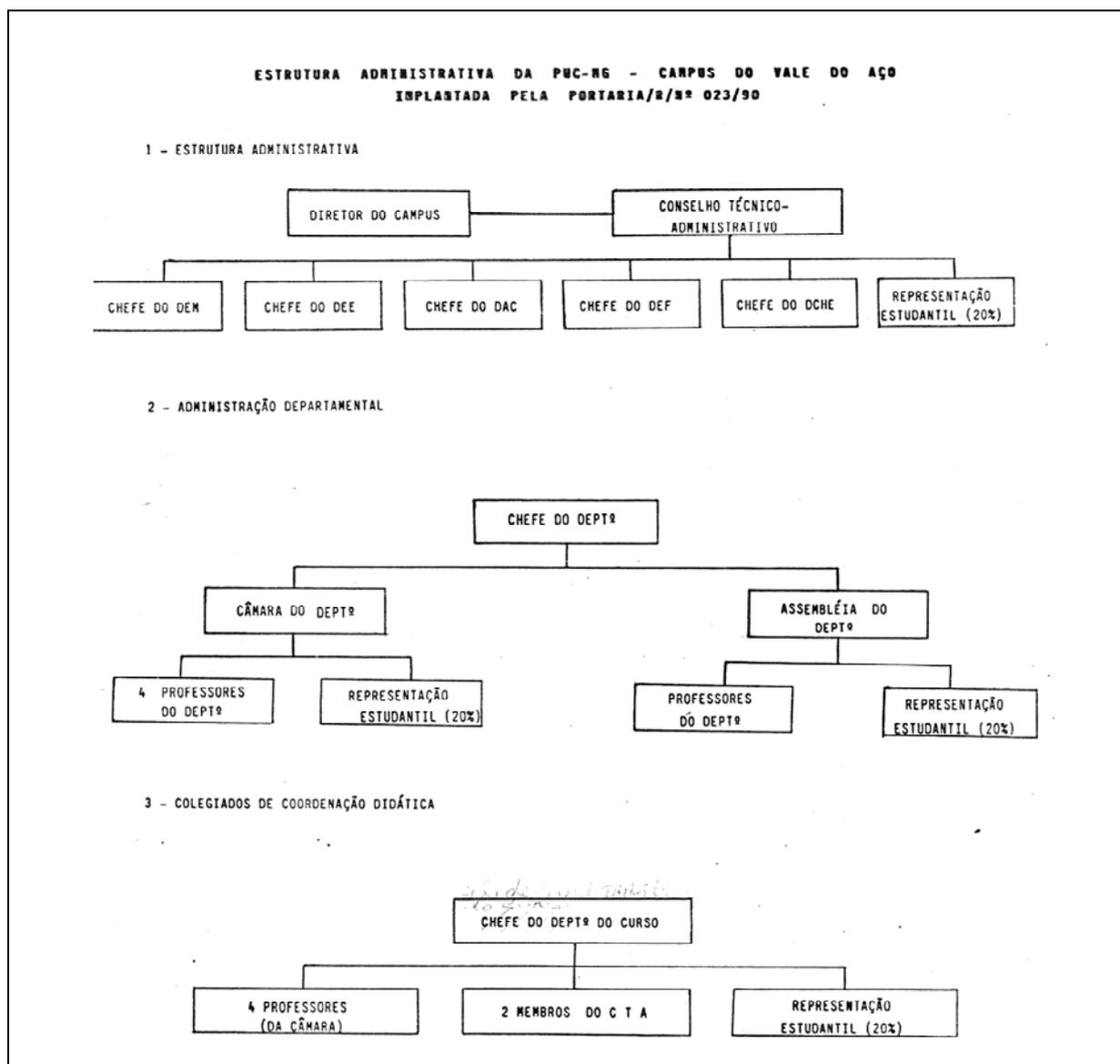
1. 01 - Como você avalia os processos de Comunicação interna do Unileste?
2. Quais foram os principais Objetivos Estratégicos assumidos em sua gestão administrativa?
3. Cite as principais realizações vivenciadas no Unileste.
4. Como analisa a importância do Unileste para a Região do Vale do Aço?
5. Aponte os principais acontecimentos e fatos vivenciados por você e que fizeram parte da história do Unileste.
6. Quais foram os principais problemas enfrentados na administração do Unileste?
7. Quais os valores foram defendidos e empregados? Que comportamentos e atitudes não eram aceitáveis?
8. Comente sua relação com o fundador do Unileste? Como você o descreveria?
9. Como descreveria a liderança exercida pelo Reitor do Unileste no período em que atuou na Instituição.
10. Como você avalia o ambiente interno no Unileste e as relações interpessoais estabelecidas?
11. Quais perspectivas e tendências você visualiza para o futuro do Unileste?
12. Descreva alguma das decisões tomadas por você que fizeram com que o Unileste se tornasse o que é hoje.
13. Como avalia a situação do Unileste no momento em que você assumiu a sua gestão?
14. Foram estabelecidos normas e procedimentos em relação a processos administrativos e acadêmicos durante a sua gestão? Quais os mais importantes?
15. Como você contratava as pessoas e escolhia os demais dirigentes e líderes? Quais critérios embasavam a escolha das *pessoas-chave* em sua gestão?
16. Como você definiria o seu estilo de liderança?
17. Qual era a filosofia de trabalho e a cultura organizacional que você pretendeu desenvolver no Unileste?

ANEXO V - CRIAÇÃO DA DIOCESE DE IPATINGA E DA AUT



FONTE: (RUEDA, 1992, p. 67)

ANEXO VI – ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA PUC VALE DO AÇO



FONTE: UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano, 1977-2008.

ANEXO VII – SEMINÁRIO DE AVALIAÇÃO DA PUC VALE DO AÇO (PANFLETO)

Universitário:
Não Deixe a PUC Fechar

Diante da declaração do Pe. Geraldo Magela, Reitor da PUC - MG, quanto à possível inviabilidade do Campus do Vale do Aço, nós alunos e professores, estamos convocando "VOCÊ" para participar do

1.º SEMINÁRIO DE AVALIAÇÃO DA PUC - VALE DO AÇO

cujo objetivo é criar um espaço aberto para debatermos os problemas sociais pedagógicos, administrativos e financeiros, levantando assim soluções para revertermos o atual quadro.

Reuna suas experiências, críticas e expectativas, para levá-las às reuniões e debates que serão realizados no decorrer deste semestre.

Sua participação neste movimento é fundamental

Somente juntos construiremos uma verdadeira Cidadania Universitária.

AGOSTO / 90

A P O I O **ÓTICAS** **MARIA JOSÉ**

REVELAÇÃO A CORES EM 1 HORA
MATRIZ: Rua Coronel Silvino Pereira, 96
Cel. Fabriciano - Tel. 841-1750 e 841-1744
FILIAIS: Ipatinga — Acesita — Horto

FONTE: UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano, 1977-2008.

ANEXO VIII – EDITORIAL ICMG 2000*Editorial***ICMG 2000**

Participamos todos nós, no Dia do Estudante, do lançamento do Projeto ICMG 2000, cujo objetivo é a transformação de nossas unidades isoladas de ensino em Centro Universitário. A oficialização foi antecedida pelo Plano de Modernização do ICMG e do CTCF Padre de Man.

Este Plano, cujo Coordenador é o Engenheiro Sérgio Leite de Andrade, representante da USIMINAS junto ao Conselho de Administração da Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT), vem sendo desenvolvido desde 23-11-95. Naquela data, o Conselho de Administração decidiu criar o grupo executivo de modernização da entidade e várias ações já foram implementadas. Do total de 106 ações, 70% foram concluídas, que vão desde:

- a diagnose organizacional da Instituição;
- a elaboração do Plano Estratégico;
- a fusão dos Departamentos de Mecânica e Elétrica;
- a definição do Plano de Ação do Curso de Administração;

o estabelecimento do Programa de Capacitação Docente;

a informatização dos laboratórios, até a reformulação das Grades Curriculares do CTCF e de todos os cursos superiores.

Estaremos recebendo nos próximos dias os nossos consultores do Projeto ICMG 2000 para implantação do Centro Universitário. Deverá ser sua última visita.

Não podemos atuar de forma isolada e por isso a disponibilidade e a ação de cada um de nós, diretores, professores, funcionários, alunos, ex-alunos e amigos de nossas Instituições se fazem, mais do que nunca, necessárias.

Nunca o MUDAR É MAIS DO QUE PRECISO foi tão preciso. Ele está tão próximo e precisa da participação mais do que nunca.

MUDAR É MAIS DO QUE PRECISO.

**José Edécio
Presidente da SEUT**

ANEXO IX – CREDENCIAMENTO DO UNILESTE

Figura 7 -

Diário Oficial

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL - IMPRENSA NACIONAL

Ano CXXXVIII Nº 108-E Brasília - DF, terça-feira, 6 de junho de 2000 R\$ 0,75

DECRETO DE 5 DE JUNHO DE 2000.

Credencia o Centro Universitário do Leste de Minas Gerais, com sede na cidade de Coronel Fabriciano e unidades fora de sede, nas cidades de Ipatinga e Timóteo, todas no Estado de Minas Gerais.

O VICE-PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no exercício do cargo de **Presidente da República**, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, de acordo com o disposto no art. 9º, § 2º, da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995, no artigo 46 da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, no Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997, e tendo em vista o Processo nº 23000.003150/99-11, do Ministério da Educação,

DECRETA:

Art. 1º Fica credenciado, pelo prazo de três anos, por transformação do Instituto Católico de Minas Gerais, o Centro Universitário do Leste de Minas Gerais, com sede na cidade de Coronel Fabriciano e unidades fora de sede, nas cidades de Ipatinga e Timóteo, mantido pela Sociedade Educacional União e Técnica, com sede na cidade de Coronel Fabriciano, todas no Estado de Minas Gerais. A autonomia, prevista no art. 11 da Portaria MEC nº 639/97, fica restrita à sede da mantida.

Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 5 de junho de 2000: 179ª da Independência e 112ª da República.

MARCO ANTONIO DE OLIVEIRA MACIEL
Paulo Renato Souza

ICMG é UnilesteMG

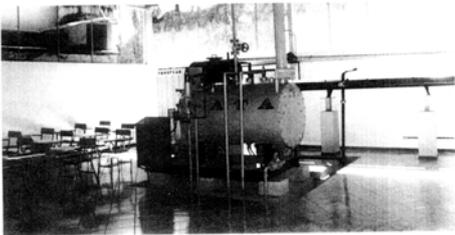
O Presidente da República em exercício, Marco Maciel, assinou Decreto de 5 de junho de 2000 autorizando a transformação do ICMG em Centro Universitário, passando a denominar-se Centro Universitário do Leste de Minas Gerais - UnilesteMG. O Conselho Nacional de Educação (CNE) havia aprovado a criação do mais novo centro universitário do Estado, em reunião do dia 10 de maio, em Brasília. De imediato, serão criados sete novos cursos: Administração Empreendedora, Arquitetura e Urbanismo, Comunicação Social/Jornalismo,

Engenharia de Materiais, Computação - Sistema de Informação, Fisioterapia, (todos diurnos) e História (noturno). Outros virão depois: Direito e Psicologia.

Esta edição do icmg.com, a última com esse nome, circula com depoimentos de autoridades e lideranças do Vale do Aço e de dirigentes, professores e alunos do ICMG. São manifestações preciosas para a instituição, pois refletem o júbilo da comunidade interna e externa com essa grande conquista, uma vitória de estudantes, professores e, principalmente, do povo mineiro.

ANEXO X - MELHORIAS NO CAMPI PUC VALE DO AÇO

Melhorias no Campi



Laboratório de Máquinas Térmicas

BLOCO I

- Construção do Laboratório de Máquinas Térmicas (Caldeira) seguindo as normas recomendadas pela NR13.
- Sanitários
- Reforma e ampliação dos sanitários que atendem aos alunos – Campus Central. Foram reformados nove Blocos duplos de sanitários (Masculino e Feminino) e outros sete serão reformados em breve.

BLOCO E

- Reforma da sala 201 e construção de novos sanitários.

BLOCO K

- Construção de salas administrativas e reforma de sanitários.
- Disponibilização de uma sala para atendimento extra de professores à alunos, no Térreo.
- No 1º piso, ampliação de salas para abrigar o PAC e o CRA.
- Criação de espaço para atendimento de alunos de Informática.
- Transferência das secretarias dos Cursos de Arquitetura, Jornalismo e Ciências Biológicas para o 3º piso da Biblioteca Central.

BLOCO N

- Construção de novas salas para o Núcleo de Informática.
- Adaptação de salas para Gerência de Obras.
- Ampliação do Escritório da Fundação Geraldo Perlingeiro de Abreu.
- Adequação Física da Gerência de Contabilidade e Finanças.

BLOCO O

- Construção de uma ampla e moderna sala de aula.

BLOCO P

- Duas novas modernas salas de aula.

BLOCO B

- Construção de um laboratório Fotográfico e um estúdio de Rádio para atender aos alunos do Curso de Comunicação Social – Jornalismo.
- Reforma Geral das salas B-101 a B-107, com reboco pintura, forro e novas portas.

BLOCO Q

- Elevação do pé direito do Centro de Treinamento de Ginástica Aeróbica.
- Construção de uma sala de Coordenação.
- Construção de pista para saltos.
- Transferência da Serralheria e da Marcenaria para o novo Bloco S, construído próximo ao Centro Esportivo

BLOCO M

- Nivelamento do piso da sala de aula N-103.

BLOCO L

- Reforma Geral com reboco e pintura de todas as salas
- O teto das salas foi pintado em branco visando melhoria da luminosidade.

Jornal do Unileste-MG, Vale do Aço, Minas Gerais

Melhorias no Campi

Um processo acelerado de reforma e ampliação no Campi do Unileste-MG sendo realizado para atender a crescente demanda dos 19 cursos de graduação oferecidos pela Instituição. Foram reformados 2.500 m² de área construída e acrescentadas mais 2.400 m² de novas áreas. No total foram 28 frentes de trabalho nos diversos blocos.

CAMPUS CENTRAL

- Pavimentação do Estacionamento.
- Colocação de 30 bancos de concreto nos diversos pontos do Campus.
- Implantação da portaria nº 2, pela rua Itabira.
- Projeto para o novo centro de convivência.
- Construção do 2º piso no Bloco E com salas para os coordenadores dos cursos de graduação.
- Projeto de construção da Capela do Campus.
- Segunda etapa de expansão do Teatro do Unileste-MG, com construção de um novo palco.

PROJETOS

- Será realizada uma operação "pente-fino" em todas as obras realizadas e planejamento da unidade Timirim, em Timóteo.
- Elaboração do projeto básico da unidade Imbaúbas, em Ipatinga.

BLOCO F

- Reforma de duas salas e construção de uma nova sala.
- Construção de um laboratório de desenho.
- Demolição do antigo laboratório de máquinas térmicas.

BLOCO C

- Construção do segundo piso com dez salas de aula e três laboratórios para os cursos de Ciências Biológicas e Engenharia Sanitária e Ambiental.
- Construção de rampa para otimizar a ligação entre os demais blocos.
- Reforma de toda a instalação elétrica do Bloco.
- Reforma da Cantina, com novo piso em cerâmica. Em setembro, a cantina receberá uma área de serviço com "cercaviva".
- Reforma dos três laboratórios de Química e implementação do Laboratório de Pesquisa Ambiental.



O Bloco C, no Campus Central, possui amplas salas e laboratórios

AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS

- Aquisição de 6 novos bebedouros industriais para o Campi Central e unidades do Imbaúbas, e Timirim.
- Equipamentos laboratoriais para os cursos de: Jornalismo, Arquitetura, Ed. Física, Fisioterapia e Enfermagem, com investimentos superiores a R\$100.000,00
- Fabricação de 800 carteiras anatômicas, pranchetas para os Cursos de Arquitetura e Geografia, todo mobiliário dos laboratórios de Informática do CTEF (Balcões, mesas para micro, entre outros), mesas sextavadas para o Laboratório de Química.
- Confeção de mobiliário para todo o laboratório de Ciências do Instituto Monsenhor Rafael.
- Confeção de quatorze quadros-negros para as salas de aula dos Campi Central e Timirim.
- Aquisição de 6 projetores multimídia.
- Aquisição de 20 retroprojetores.
- Um projetor de slide.
- 18 telas retráteis.
- 6 módulos volantes para TV e Vídeo.
- 6 TVs de 29 polegadas.
- 6 Vídeos Cassete.
- Implantação de uma equipe exclusiva para limpeza dos sanitários do Campus Central.

BLOCO D – CTEF

- Reforma do setor administrativo pedagógico.
- Transferência da Biblioteca para o 2º piso.
- Construção de cinco laboratórios de informática e duas amplas salas de aula para atender aos alunos do Ensino Médio.
- Construção de proteção das máquinas de ar condicionado central do Auditório João Paulo II, com gaiolas em estrutura metálica e parede recoberta com vermiculita para isolamento acústico.

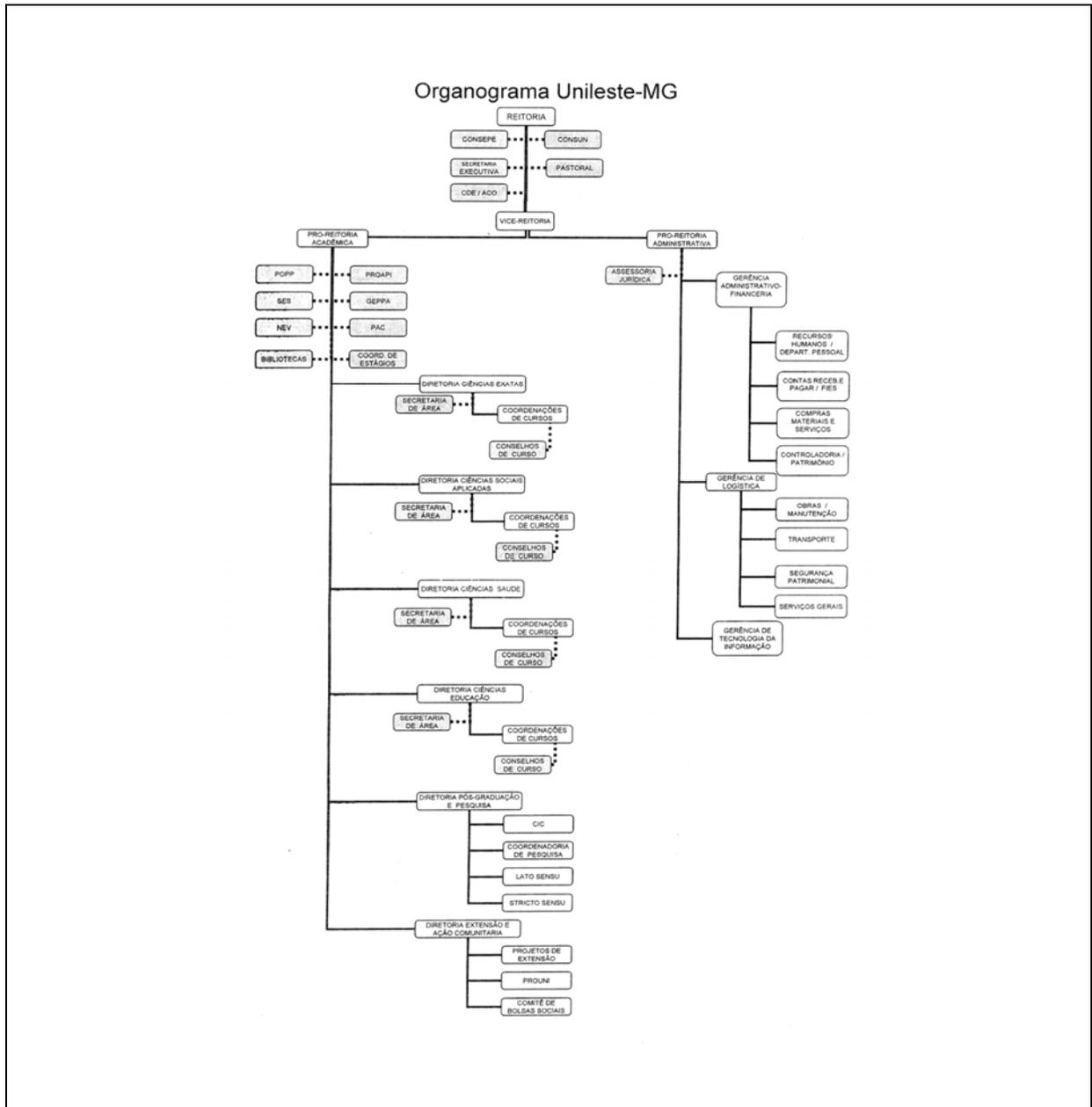


Novo espaço para a biblioteca setorial do CTEF, no Campus Central

Jornal do Unileste-MG, Vale do Aço, Minas Gerais

FONTE: UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano, 1977-2008.

ANEXO XI – ORGANOGRAMA UNILESTE



FONTE: UNILESTE Reitoria. Documentos institucionais conservados em arquivos, Coronel Fabriciano, 1977-2008.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)