

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

**Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado**

**A IDENTIDADE PROJETADA E A IDENTIFICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL DE PROFESSORES ATIVOS E APOSENTADOS  
DO CEFET-MG: um estudo de caso**

**Alziro Alves dos Santos**

**Belo Horizonte  
2011**

**Alziro Alves dos Santos**

**A IDENTIDADE PROJETADA E A IDENTIFICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL DE PROFESSORES ATIVOS E APOSENTADOS  
DO CEFET-MG: um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriane Vieira

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

**Belo Horizonte  
2011**

## **ATA DE APROVAÇÃO**

## **DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, inicialmente, a minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriane Vieira, pela incansável dedicação e presteza durante a realização das Vivências e também no processo de elaboração desta dissertação.

Aos demais Professores e Professoras, aos funcionários da Secretaria do Mestrado, da Biblioteca, do Setor Financeiro, como também a todos os funcionários do xerox, da cantina e da portaria.

A toda a Diretoria do CEFET-MG, mais especificamente ao Diretor Geral, ao Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação e ao Diretor de Administração, por ter proporcionado, aos servidores técnico-administrativos da Instituição, a realização do Mestrado em Administração, por meio dos incentivos de toda ordem.

Aos professores ativos e aposentados do CEFET-MG, das unidades de Belo Horizonte, por terem colaborado para este trabalho por meio da concessão das entrevistas.

Aos meus colegas de trabalho, em especial, Silvio Santos de Souza e Tomaz Antônio Chaves.

Aos meus colegas de mestrado, em especial, Cristina Torres, Érica Morais e Leandro Barros.

*[...] a existência do trabalhador no âmbito da propriedade privada, encontra-se restrita às mesmas condições que a existência de qualquer outra mercadoria: quando há uma extensa divisão do trabalho, a atividade do trabalhador torna-se repetitiva e mecânica; se a sociedade vier a diminuir sua riqueza, o trabalhador e o capitalista sofrem danos, o trabalhador sofre na sua existência enquanto o capitalista sofre no lucro sobre sua mamona inerte.*

Karl Max.

## RESUMO

As transformações ocorridas no mundo do trabalho, a partir do surgimento das novas tecnologias da informação e dos novos modelos de gestão, ocasionaram mudanças significativas na gestão das organizações, como a reestruturação produtiva e a flexibilização do trabalho, diversificando as relações trabalhistas. Nesse novo contexto, o trabalho é ainda um importante mecanismo de crescimento e desenvolvimento pessoal e coletivo; portanto, entende-se que pesquisas voltadas para a temática *identidade organizacional* são fundamentais para aprimoramento da compreensão das relações sociais. A presente pesquisa teve como objetivo identificar como se dá a construção do processo de identidade projetada e a identificação organizacional de professores ativos e aposentados do CEFET-MG, procurando compreender os sentimentos e expectativas dos professores ativos e aposentados em relação à temática proposta. A metodologia adotada teve uma abordagem qualitativa, tendo sido realizado um estudo de caso no CEFET-MG. Os sujeitos de pesquisa foram os professores ativos e aposentados dos *campi* I e II, de Belo Horizonte. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, e a técnica de coleta de dados, a análise de conteúdo. Em relação à identidade projetada, os professores ativos demonstraram forte comprometimento com a Instituição, considerando ser importante o resgate do ensino técnico e maior atuação em parcerias com a iniciativa privada como forma de fortalecer a sua imagem presente e manter coerência com o passado. Os aposentados destacaram a seriedade, o crescimento e a evolução da Instituição, criticando o afastamento das pessoas, a estagnação por não ter se transformado em IFET e os conflitos internos. Em relação aos atributos identitários, os professores ativos destacaram o crescimento pessoal, profissional e financeiro, a carreira acadêmica e os valores e crenças do CEFET-MG. Os aposentados destacaram a realização pessoal e profissional, a gratidão, a satisfação pela convivência e pelas amizades. O processo de identificação organizacional está presente nos professores ativos. Os aposentados, apesar do apreço, satisfação e orgulho, relataram a falta de política de aproximação e reconhecimento, necessitando de ações que despertem o sentimento de importância na vida e na história da Instituição.

**Palavras-chave:** Identidade; identidade projetada; identificação organizacional; atributos identitários; professor.

## ABSTRACT

Changes in the world of work, from the emergence of new information technologies and new management models, led to significant changes in the management of organizations such as the production restructuring and the labor flexibilization, diversifying the laborative relations. In this new context, labor is still an important mechanism for personal and collective development, so we argue that researches focusing organizational identity are fundamental to improving the understanding of social relations. This study aimed to identify the construction process of the projected identity and the organizational identification of active and retired teachers at CEFET-MG, seeking to understand their feelings and expectations in relation to the proposed research topic. The methodology adopted was a case study in CEFET-MG based on the qualitative approach. The research subjects were active and retired teachers on campi I and II in Belo Horizonte. The data collection instrument was a semi-structured interview, and the technique used for data collecting was the principles of the content analysis. In relation to the projected identity, the active teachers demonstrated strong commitment to the institution, considering it to be important to the rescue of the technological education and to increase its actions towards partnerships with the private sector in order to strengthen its image and maintain its consistency with the past history. Retirees highlighted the seriousness, the growth and evolution of the institution, criticizing the removal of persons; the stagnation for not getting transformed into IFET and the internal conflicts. Regarding the identity attributes, active teachers emphasized the personal growth, both professional and financial, as well as the academic career and the institution's values and beliefs. Retirees highlighted the personal and professional fulfillment, the gratitude, the contentment by living together and by the friendship. The process of organizational identification is present in the active teachers. The retirees, despite the gratitude, satisfaction and pride, reported the lack of an approximation and recognition policies and the need for actions that awaken the feeling of importance in the institution's life and history.

**Keywords:** Identity; projected identity, organizational identification, identity attributes; teacher.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	<b>Organograma das categorias.....</b>	<b>47</b>
-----------------	--	-----------

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	<b>Conceituações de identidade corporativa.....</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 2</b>	<b>Informações pessoais.....</b>	<b>45</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACESITA - Companhia Aços Especiais Itabira

ASCEFET – Associação dos Servidores do CEFET-MG

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais

ELSA - Estudo Longitudinal de Saúde do Adulto

DADG - Departamento de Disciplinas Gerenciais

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

META – Mostra Específica de Trabalhos e Aplicações

MMC - Modelagem Matemática Computacional

RJU - Regime Jurídico Único

USIMINAS - Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 Problema de pesquisa.....	16
1.2 Objetivos.....	17
1.3 Justificativas.....	17
1.4 Estrutura da pesquisa.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1 A socialização.....	19
2.2 Algumas considerações sobre a Identidade.....	22
2.3 O conceito de identidade.....	23
2.4 Níveis de identidade.....	25
2.4.1 Identidade Pessoal.....	26
2.4.2 Identidade Social.....	27
2.4.3 Identidade no trabalho.....	29
2.4.4 Identidade Organizacional.....	30
2.4.4.1 Identidade organizacional.....	30
2.4.4.2 Identidade corporativa.....	33
2.4.4.3 Identidade projetada.....	36
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	39
3.1 Abordagem e métodos de pesquisa.....	39
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	41
3.2.1 O servidor público federal.....	41
3.2.1.1 O servidor aposentado.....	42
3.2.2 Perfil dos entrevistados.....	44
3.3 Técnicas de coletas de dados.....	45
3.4 Técnicas de análise de dados.....	46
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	49
4.1 História de vida dos professores ativos e aposentados.....	49
4.2 Identidade Projetada.....	54
4.2.1 Imagem interna do CEFET-MG.....	54
4.2.2 Atributos e qualidades do CEFET-MG.....	58

<b>4.2.3 Imagem externa do CEFET-MG: construção e divulgação.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3 Categoria Envolvimento com o trabalho.....</b>	<b>71</b>
<b>4.3.1 Dedicção e identificação com o trabalho.....</b>	<b>72</b>
<b>4.3.2 Qualidade dos relacionamentos.....</b>	<b>75</b>
<b>4.3.3 Orgulho, sentimento de pertencimento e gratificação.....</b>	<b>78</b>
<b>4.4 Categoria Identificação Institucional.....</b>	<b>85</b>
<b>4.4.1 Ingresso no CEFET-MG.....</b>	<b>85</b>
<b>4.4.2 Significado de fazer parte.....</b>	<b>87</b>
<b>4.4.3 O que o faz permanecer.....</b>	<b>89</b>
<b>4.4.4 Aposentadoria.....</b>	<b>91</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>96</b>
<b>5.1 Limitações da pesquisa.....</b>	<b>98</b>
<b>5.2 Sugestões para futuras pesquisas.....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A – Entrevistas com professores ativos.....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE B – Entrevistas com professores aposentados.....</b>	<b>107</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho sofreu grandes transformações a partir do surgimento das novas tecnologias da informação e dos novos modelos de gestão organizacional que se apresentaram como alternativas ao *taylorismo-fordismo*, como o modelo japonês (*toyotismo*) e sueco (*volvismo*), incorporando novos postulados nas estruturas e relações de trabalho. A partir daí, mudanças significativas surgiram, como a reestruturação produtiva e a flexibilização do trabalho, tendo como característica a diversificação das relações trabalhistas. Por outro lado, o trabalho permanece ainda como um importante *locus* de crescimento e desenvolvimento pessoal e coletivo, ocupando um lugar de destaque no imaginário dos indivíduos, como uma referência fundamental nas interações sociais, principalmente na construção das identidades sociais e organizacionais. De acordo com Caldas e Wood Jr. (1997), as pesquisas voltadas para a temática *identidade* surgiram a partir dos estudos voltados para relação indivíduo-ego, desenvolvendo, concomitantemente, as identidades pessoal e social, relacionando e aprimorando o nível de identificação do indivíduo para com o grupo.

No nível individual, a identidade vai se configurando a partir do momento em que o indivíduo busca a compreensão do “eu”, na tentativa de estabelecer conexões de cunho psicológico. Nesse processo, ele estabelece também objetivos e desejos subjetivos de interagir e se conectar com o grupo no qual pretende se inserir. Segundo Machado (2003), todo indivíduo manifesta uma vontade de pertencer a um grupo, atribui-se uma autopercepção, baseado nas referências imputadas aos outros, assimila uma lógica de ação em comum aos demais membros. Assim, o indivíduo tem a percepção clara de que é por meio de sua inserção no grupo, que ele se integra socialmente.

Hogg e Terry (2000) afirmam que, na sociedade contemporânea, as organizações exercem um papel significativo na constituição das identidades dos indivíduos, e que as identidades organizacionais podem ser mais importantes para as pessoas do que as identidades constituídas pelo gênero, idade, etnia, raça ou

nacionalidade. Para Berger e Luckmann (1986) e Habermans (1990), nas relações de igualdade e diferença, é constituída a identidade. Assim como a identidade do indivíduo, a identidade organizacional deve ser compreendida como um processo histórico, a partir de determinado espaço geográfico, construída nas interações entre os sujeitos e o grupo. Ainda segundo os autores, a construção da identidade organizacional acontece e amplia constantemente, a cada dia, sendo essa construção infinita, enquanto o sujeito fizer parte do mesmo grupo, dentro da mesma organização.

Segundo Machado (2003), uma forte identificação dos indivíduos para com a organização aumenta a cooperação entre o público interno e a competição com os concorrentes. Nesse sentido, nas empresas identificadas com a sua missão e estratégia, seus funcionários são mais produtivos; assim, ao projetar sua identidade, a organização almeja a identificação.

Para Van Riel<sup>1</sup> (2003 citado por ALMEIDA, 2005), a identidade projetada é a maneira como a organização mostra junto aos públicos internos e externos seus atributos-chave, ou seja, é como ela se apresenta, utilizando sua comunicação e seus símbolos. Assim sendo, como o sucesso ou fracasso de uma organização pode estar num pequeno detalhe, uma vez que o mercado é extremamente competitivo, é fundamental que as empresas deem projeção à sua identidade, em função da percepção de seus *stakeholders*<sup>2</sup>.

O trabalho é fundamental enquanto balizador do papel social do indivíduo que possui sua identidade profissional determinando sua posição social. Dessa forma, a maneira pela qual ele elaborou suas relações com esse papel profissional, as consequências advindas da aposentadoria são diferenciadas. Portanto, a ruptura com o trabalho promove o confronto com a construção de sua identidade, uma vez que, segundo Erickson (1987, p. 141), “[...] o homem, como criatura psicossocial, defrontar-se-á [...] com uma nova edição da crise de identidade [...]”. (ERIKSON,

---

<sup>1</sup> VAN RIEL, C. B. M. **Essentials of communication: building and implementing** corporate stories using reputation management. Londres, Routledge, 2003.

<sup>2</sup> *Stakeholders* – Para Savage, Nix, Whitehead, & Blair (1991, citado por LYRA, GOMES e JACOVINE, 2009, p. 41) “*Stakeholder* inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la.”

1987, p. 141). Nessa perspectiva, a partir do momento que o trabalhador em início de sua vida profissional, procurou “[...] desenvolver um sentimento de identidade, visto que, entre todas as relações possíveis e imagináveis, ele deve fazer uma série de seleções cada vez mais limitadas, de cometimentos pessoais, ocupacionais [...]” (ERIKSON, 1987, p. 246), até enfrentar a fase de ruptura com o mundo do trabalho, foi construído todo um processo histórico que, ao se encerrar, pode ocasionar a angústia, frustrações, sofrimento psíquico ou até patologias significativas.

### **1.1 Problema de pesquisa**

O evento aposentadoria pode representar, ao sujeito que a experimenta, sentimentos de vazio, medo, preocupação e tristeza, principalmente pelo fato de que tal evento acontece em uma fase da vida em que a reconstrução de uma nova identidade pode ser mais difícil. O *status* adquirido ao longo da sua vida no ambiente de trabalho também pode ser mais um dificultador nessa desincompatibilização.

Por outro lado, o trabalhador na ativa, mesmo com todas as dificuldades e frustrações advindas do mundo do trabalho, sente-se uma pessoa produtiva, sendo capaz de experimentar e propiciar aos mais próximos, sentimentos de realização, crescimento e satisfação, por estar se desenvolvendo pessoal e socialmente. Dessa maneira, o estudo relacionou o professor ativo do CEFET-MG com o professor aposentado. Nesse sentido, a pergunta que orienta esta pesquisa é: qual a relação entre a identidade projetada e a identificação organizacional de professores ativos e aposentados do CEFET-MG?

Dessa forma, a pesquisa buscou compreender quais os sentimentos e expectativas dos professores ativos que conhecem e vivenciam a realidade atual da Instituição, comparativamente aos sentimentos e expectativas vivenciados pelos professores aposentados, num outro contexto totalmente distinto do ponto de vista social, econômico e comportamental.

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral foi analisar a relação entre a identidade projetada e a identificação organizacional de professores ativos e aposentados do CEFET-MG.

Os objetivos específicos perseguidos formam:

- a) descrever a percepção dos sujeitos da pesquisa sobre a identidade projetada pela organização;
- b) descrever a percepção de concordância ou discordância dos sujeitos da pesquisa em relação aos atributos identitários da organização;
- c) compreender o processo de identificação dos professores aposentados e ativos com o CEFET-MG.

## 1.3 Justificativa

A presente pesquisa proporcionou ao pesquisador aprofundar seus conhecimentos sobre os postulados que dizem respeito à identidade, como também os dados levantados trouxeram uma visão sistêmica acerca dos motivos que levam o servidor público à aposentadoria, evidenciando as consequências advindas dessa decisão.

Os resultados da pesquisa são importantes para a organização em estudo refletir se as estratégias implementadas pela direção e seus respectivos departamentos estão vinculadas a uma política de comunicação interna coerente e eficiente, permitindo aos sujeitos assimilarem esse discurso e disseminarem as informações e conhecimentos junto aos demais servidores, discentes e público externo.

## 1.4 Estrutura da pesquisa

A presente dissertação tem como estrutura as seguintes seções: **1 INTRODUÇÃO**, constando um texto introdutório que aborda questões voltadas para o mundo do

trabalho e a identidade, como também o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, as justificativas e a estrutura da pesquisa; **2 REFERENCIAL TEÓRICO**, onde foram abordadas conceituações sobre socialização, identidade e os servidores públicos; **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**, referente aos tipos de pesquisa quanto à abordagem e aos meios, unidades de análise e sujeitos de pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados; **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**, com destaque para a história de vida dos entrevistados, a identidade projetada, o envolvimento e identificação institucional e a análise dos resultados; **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**, constando as conclusões da pesquisa, as limitações e sugestões para pesquisas futuras; finalmente, as **REFERÊNCIAS** e os **APÊNDICES**.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção está estruturada da seguinte forma: inicialmente, aborda-se o processo de socialização e, na sequência, algumas considerações sobre identidade, os conceitos e os níveis de identidade.

### 2.1 A socialização

Na socialização, a pessoa não se transforma, mas se constrói e, na medida em que age, transforma o meio na qual está inserida. A sociedade não é, então, algo externo à identidade de uma pessoa, mas sim o elemento configurador essencial de seu “eu pessoal”. A identidade de uma pessoa depende em muito do grupo a que pertence, pois, ao fazer parte dele, ela adquire suas características e é o grupo que confirma ou não a sua autoimagem. Contudo, como alerta Martin-Baro (1985), é importante não confundir o “eu pessoal” com o conceito que de “si mesmo” tem a pessoa. Essa imagem pessoal é o lado subjetivo de cada indivíduo, enquanto o “eu pessoal” é também, e antes de tudo, uma identidade objetiva, conservando características materiais e psicológicas específicas.

Segundo Dubar (2005), a socialização é percebida como um processo maleável, no sentido de não ser uma estrutura rígida, no qual o indivíduo aprimora sua maneira de se relacionar com o outro e com o meio no qual está inserido, tornando-se um ser social.

Prosseguindo, Dubar (2005) aborda a dualidade social a partir de dois conceitos ou atos:

- a) atos de atribuição: são aqueles em que a identidade do indivíduo está relacionada com o outro – “o que eu sou” -; nessa perspectiva, essa construção é voltada para o indivíduo formalizar ou não sua própria identidade;

- b) atos de pertencimento: são aqueles relacionados à identidade do indivíduo, a partir do momento em que o mesmo tem a percepção de si próprio, “o que eu quero ser”.

Nesse processo de socialização, o indivíduo pode estabelecer uma autoidentidade, ou seja, ter uma percepção clara do seu “eu”, por meio de sua trajetória de vida, suas experiências vividas ao longo da sua existência, e, ao mesmo tempo, estar em desacordo com aquilo que o outro pensa dele. Assim, Dubar (2005) considera a identidade “virtual”, como aquele processo no qual o grupo exerce uma pressão sobre o indivíduo; por outro lado, a identidade “real” são aquelas advindas das trajetórias sociais, assimiladas ao longo da sua existência.

O processo de socialização, por meio do qual a identidade se constitui, diferencia-se em primário e secundário. A socialização primária consiste no confronto inicial do indivíduo com a realidade experimentada na infância e que o faz membro da sociedade. Nesse sentido, ocorre uma identificação primária com os valores transmitidos pelos pais e parentes mais próximos (MARTIN-BARO, 1985, citado por VIEIRA, 2007).

Para Dubar (2005, p. 116),

A primeira etapa essencial dessa socialização [...] é a ‘assunção’, pela criança, dos papéis desempenhados por seus próximos [...]. O papel é justamente esse conjunto de gestos que funcionam como símbolos significantes e associados para formar um ‘personagem’ socialmente reconhecido. A criança pequena começa a se socializar, não imitando passivamente sua mãe ou seu pai, mas recriando, por gestos organizados, o papel da mãe com suas bonecas, ou do pai com suas ferramentas ou jornal.

Por conseguinte, a socialização acontece desde a infância do indivíduo, a partir do momento em que ela se apropria dos “símbolos” dos mais próximos, como as “bonecas”, normalmente os integrantes da família, procurando introjetar em si, elementos pertencentes aos adultos, como as “ferramentas ou jornal”, servindo tão somente como uma busca por assumir comportamentos que possam ser aceitos socialmente, de forma inconsciente. Prosseguindo, Dubar (2005, p. 117) escreve que “[...] a criança inventa um ‘duplo’ para ela, com quem brinca de assumir atitudes, inverter os papéis, alterar seus gestos e depois sua voz”. Mas, para muito além de

uma simples brincadeira, essa criança busca se inserir socialmente no seu universo, na tentativa de elaborar um ‘personagem’ imaginário.

A socialização secundária supõe a introdução do indivíduo em novos setores do mundo objetivo, por meio da incorporação de valores sociais dos submundos institucionais. Ela é muito mais volátil que a socialização primária, pois o grau de identificação comparado com o da primária é menor; a socialização secundária é um processo que ocorre na vida do indivíduo a cada dia (MARTIN-BARO, 1985, citado por VIEIRA, 2007).

Nessa etapa, Dubar (2005, p. 118) considera que

[...] o reconhecimento do si mesmo implica que o indivíduo não seja somente um membro passivo que interiorizou os ‘valores gerais’ do grupo, mas também um ator que preencha no grupo um ‘papel útil e reconhecido’. É nesse processo que intervém uma dialética, até mesmo um **desdobramento**, entre o “**mim**” identificado pelo outro e o reconhecido por ele como “membro do grupo [...] Do equilíbrio e da união dessas duas faces do Si-mesmo – o ‘mim’ que interiorizou o ‘espírito’ do grupo e o ‘eu’ que me permite me afirmar positivamente no grupo – depende a consolidação da identidade social e, portanto, a conclusão do processo de socialização” (grifo do autor).

Para o autor, o indivíduo, em seu processo de socialização, absorve os valores do grupo e busca apresentar ao mesmo grupo os seus valores, em relação de troca.

Nessa perspectiva, para Dubar (2005, p. 122),

[...] ‘a socialização nunca é totalmente bem sucedida’ [...] ‘a socialização nunca é total nem terminada [...] Portanto, é preciso consagrar um lugar importante à **socialização secundária**, provisoriamente definida como ‘interiorização de subdivisões de mundos institucionais especializados’ e ‘aquisição de saberes específicos e de papéis direta ou indiretamente arraigados na divisão do trabalho’ (grifo do autor).

Essas afirmativas de Dubar (2005), de que a socialização nunca é “bem sucedida”, como também não é “total”, muito menos “terminada”, são fundamentais para se compreender o processo pelo qual ela é desenvolvida, podendo ser aprimoradas pelo indivíduo, consideradas intrínsecas às relações sociais.

A divisão do trabalho nas organizações, para Martin-Baro (1985, citado por VIEIRA, 2007), possibilitou a aquisição de novos conhecimentos e isso faz parte da

socialização secundária; os departamentos de treinamento nas organizações são responsáveis por essa socialização, assim levam o indivíduo a adquirir as competências desejadas pela organização, bem como atitudes necessárias, atributos esses que dizem respeito à identidade.

## 2.2 Algumas considerações sobre a Identidade

O conceito de identidade não existia na Idade Média, uma vez que a ordem do universo era uma dádiva de Deus e imperava o teocentrismo. O entendimento da identidade como uma construção autônoma é fruto do cartesianismo e do iluminismo, que introduziram a noção de homem como um ser racional (antropocentrismo). A palavra identidade é originária dos vocábulos latinos *idem* e *identitas* (ambos significam “o mesmo”) e ainda o vocábulo *entitas* (entidade) a junção dessas duas raízes expressam “a mesma entidade”, melhor dizendo identidade (CALDAS e WOOD JÚNIOR, 1997).

Hall (2006) descreve três concepções diferentes de sujeito que foram formuladas ao longo da história humana, correspondendo às evoluções científicas de cada época e que desembocaram em diferentes concepções de homem: a do sujeito do iluminismo, a do sujeito sociológico e a do sujeito pós-moderno. A concepção de sujeito do iluminismo está baseada numa concepção da pessoa humana como um indivíduo totalmente centrado, unificado e dotado da capacidade da razão, consciência e ação, cujo centro é o núcleo interior, que emerge quando o sujeito nasce e isso permanece essencialmente o mesmo, idêntico a ele durante a existência do indivíduo.

A concepção de sujeito sociológico, por sua vez, é o reflexo da complexidade do mundo moderno, não apenas racional, mas dotado de uma consciência de que seu núcleo interior não é autônomo e autossuficiente e, sim, formado na relação com as outras pessoas importantes, que lhe transmitem os sentidos e símbolos de uma determinada cultura. Por fim, a noção de sujeito pós-moderno traz a compreensão de que o sujeito não possui uma identidade fixa, essencial ou permanente.

As identidades são construídas e transformadas continuamente e não são unificadas ao redor de um eu coerente, uma vez que, no contexto das sociedades globalizadas, as mudanças estruturais e institucionais são tão aceleradas que estão colocando as identidades num processo de colapso, de acordo com Bauman (2005), sendo que o próprio processo de identificação se tornou provisório e problemático.

De acordo com Martin-Baro (1985, citado por VIEIRA, 2007), todos os indivíduos possuem um “eu” particular que lhe é próprio e é isso que os diferenciam dos outros indivíduos, mas possui também uma referência que é comum às dos outros e isso os une, isso quer dizer que todo indivíduo tem uma dupla faceta, uma identidade que o diferencia e outra que o vincula. Assim sendo, para se entender porque uma pessoa age dessa ou daquela determinada forma, é preciso examinar em que sociedade, em que classe social, em que grupo, em que época, em que situação, em que conjuntura têm lugar os processos de desenvolvimento histórico.

### **2.3 O conceito de identidade**

De acordo com Bock, Furtado e Teixeira (1995, p. 15)

A problemática das identidades é [...] central para análise de todo um conjunto de fenômenos e de transformações a que temos vindo a assistir, em particular desde o início da década de 90, por força, nomeadamente, da redefinição de fronteiras nacionais e da disseminação do pluralismo étnico, realidades que tendem a ser incontornáveis nas sociedades em geral. É neste sentido que, por sua vez, um conjunto de autores se debruça sobre as manifestações de individualismo que se presenciam nas sociedades contemporâneas.

Inicialmente, as abordagens sobre a identidade levavam em conta a compreensão sobre os fenômenos advindos dos conflitos existentes na Europa, em meados dos anos de 1990, com a redefinição dos estados nacionais, onde as fronteiras de alguns países foram alteradas drasticamente, outros deixaram de existir como nação, uma vez que coabitavam sob uma mesma fronteira, diversas etnias, muitas das vezes com ideologias e religiões contrárias. Nesse turbilhão de valores e identidades de diferentes matizes, surgiu a necessidade de se entender quais os sentimentos que permeavam esses povos (HALL, 2006).

Segundo Soares e Vieira (2009, p. 4), a noção de identidade é complexa, “[...] pois adquire vários sentidos em diferentes campos teóricos e mesmo entre correntes do mesmo campo. Mas, sem dúvida, foi a corrente psicanalítica que formulou um conceito mais consistente e que mais tem influenciado as ciências sociais”. Assim, para Erikson<sup>3</sup> (1972, citado por DUBAR, 2005), a identidade está relacionada à capacidade da pessoa em compreender suas semelhanças, definido como “sua própria unidade”; nesse sentido, advém dessa percepção, um sentido de continuidade, uma vez que seu ego sistematiza as experiências vividas ao longo da vida do indivíduo. Por conseguinte, deve ser compreendido que, nesse processo, a identidade é fluida, contraditória, inconstante, trazendo consigo as “crises de identidade”.

Dubar (2005) considera que a identidade tem um caráter de dualidade, mais precisamente, é composta da “identidade para si” e a “identidade para o outro”, visto que o indivíduo só se percebe a partir do reconhecimento do outro, possibilitando ao mesmo construir sua própria identidade.

Para Neto (2010, p. 70),

A argumentação de Dubar (2005) considera a hipótese de uma articulação entre condições objetivas e estruturas subjetivas na formação da identidade, e considera que essa mesma identidade é caracterizada pela *divisão do eu*. A análise sociológica em questão permite considerar duas formas de identidades: a identidade para si e identidade para o outro. A pergunta que surge: é possível uma abordagem sociológica da identidade considerando essa definição? Dubar considera que sim, que é possível tal abordagem sociológica, desde que se considere essa relação – identidade para si e identidade para outro – no interior do processo de socialização.

Na construção da identidade, os mecanismos presentes estão diretamente relacionados às questões objetivas e subjetivas, mais precisamente, o indivíduo considera o entendimento do “eu”, como também qual a percepção do outro sobre si mesmo.

Dubar (2005, p.136) considera a identidade como “[...] o resultado a um só tempo estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural, [...] que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem as instituições”. Para o

---

<sup>3</sup> ERIKSON, E. H. **Identity, youth and crisis**. Nova York, W. W. Norton. Tradução do francês *Adolescence et crise. La quête de l'identité*. Paris: Flammarion, 1972.

autor, a construção da identidade perpassa pela socialização do indivíduo, denotando uma série de sentimentos antagônicos, mas que, na interatividade da pessoa, servem a um propósito de elaborar características de personalidade que formam o ser social.

Para Bauman (2005), o atual momento em que o indivíduo vive, ou seja, numa “sociedade líquido-moderna”, as pessoas “[...] ligam seus celulares e desligam completamente da vida, sendo capazes de andarem numa rua cheia sem ver as pessoas”. De acordo com Bauman (2005), são fundamentais para a construção da identidade do indivíduo, os elementos família, estado e igreja; mas, nos dias atuais, as relações “tendem a ser frágeis e fáceis de serem abandonadas”, devido ao estabelecimento de relações eletronicamente mediadas – utiliza a expressão “surfando na rede” -, deixando de lado as interações com pessoas reais. Dessa forma, Bauman (2005, p. 37) afirma que “[...] lugares em que o sentimento de pertencimento era tradicionalmente investido (trabalho, família, vizinhança), são indisponíveis ou indignos de confiança, de modo que é improvável que façam calar a sede por convívio ou aplaquem o medo da solidão e do abandono”.

É nisso que nós, habitantes do líquido mundo moderno, somos diferentes. Buscamos, construímos e mantemos as referências comuns de nossas identidades em movimento — lutando para nos juntarmos aos grupos igualmente móveis e velozes que procuramos, construímos e tentamos manter vivos por um momento, mas não por muito tempo (BAUMAN, 2005, p. 32).

Nessa concepção, Bauman (2005) inicialmente fala de forma irônica, por meio das expressões “mundo moderno”, “identidades em movimento” e “manter vivos”, para, no final, sentenciar sobre os riscos da frivolidade e superficialidade das identidades construídas a partir dessas relações instantâneas, moldadas nas concepções de uma modernidade que não permite ao indivíduo se ater a valores solidamente estabelecidos.

## **2.4 Níveis de identidade**

Para efeitos didáticos, Machado (2003) analisa a identidade, desmembrando-a em quatro níveis, que são: pessoal, social, no trabalho e organizacional. Embora tenha

organizado essa diferenciação para fins de estudo, a autora esclarece que existe uma ligação entre elas, pois todas estão embasadas no comportamento humano, individual ou em grupo, mesmo a identidade organizacional, que parece mais centrada nas organizações, só pode ser explicada a partir do comportamento humano nas organizações. Para aprofundar essa temática, foram examinados mais detidamente esses quatro níveis de identidade superpostos e inter-relacionados.

#### **2.4.1 Identidade Pessoal**

Ao se falar em identidade pessoal, tem-se que ter em mente a construção do conceito do nosso eu, que é uma construção psicológica equilibrada de como esperar que outras pessoas vejam umas as outras. “É uma construção do autoconhecimento inseparável do outro [...]” (MACHADO, 2003, p. 54).

Contudo, de acordo com a nossa condição de ser social, nossa identidade está relacionada a diversas analogias, sendo multifacetada, dimensionada e redimensionada em função do microcosmo no qual estamos inseridos. “A identidade corresponde a uma visão do mundo, um jeito próprio de fazer, de interagir, de ser [...]” (CARL e CARRIERI, 2003, p. 91).

Desse modo, embora exista em cada indivíduo um senso de individualidade, a construção do autoconceito é inseparável do outro, e as experiências de socialização constituem o principal referencial para formação das identidades, cujos modelos são construídos no imaginário de cada um. Assim, as estruturas identitárias encontram-se constantemente renovadas pelo dinâmico processo de serem construídas e reconstruídas a todo o momento pelos sucessivos processos de socialização que conferem à palavra “eu” o conteúdo de diversos “eus” (MACHADO, 2003), os quais o indivíduo procura constantemente ordenar.

A identidade é, sobretudo, uma luta entre o processo consciente e inconsciente; os processos inconscientes ressoam no consciente, produzindo significados, e é por meio dessa transferência que o indivíduo atinge a maturidade. Assim, no momento

em que ele organiza o inconsciente, a individuação torna-se mais forte e resulta na formação de um autoconceito mais diferenciado. Para construção dessa identidade diferenciada, a memória é de suma importância porque é a partir da vivência, registro e seleção, consciente e inconsciente, dos múltiplos mundos classificados, ordenados e nominados na memória, seguindo uma lógica e sua categorização social, que o indivíduo vai reunir o que se parece e separar o que difere e construir sua própria identidade. É o *self* desejado, uma idealização do eu que será fonte de motivação para novas formas de identidade.

Assim, o conceito de si é uma construção mental complexa que considera o indivíduo igual a seus pares, mas único na sua existência, na sua experiência e vivência pessoal. A igualdade e a diferença permeiam, a todo o momento, as tentativas de autorrepresentação. A identidade bem construída é a que delimita os limites entre a individualidade e os grupos aos quais a pessoa está vinculada. O resultado é que, embora reunidos na presença física, o “eu” e o grupo se encontram separados nos processos psíquicos (MACHADO, 2003).

#### **2.4.2 Identidade Social**

Segundo Machado (2003, p. 52), identidade social:

[...] é a representação que um indivíduo dá a si mesmo por pertencer a um grupo, ela é fruto da interação dos mecanismos psicológicos e de fatores sociais. É um processo social dinâmico, em contínua evolução e que se constrói por semelhança e oposição.

Assim, em cada grupo social relacional, existirá a busca de uma identidade por meio da comparação entre membros desse grupo.

Para Dubar (2005), as abordagens culturais e funcionais da socialização enfatizam que a formação dos indivíduos se dá pela incorporação de maneiras de ser (de pensar, de sentir, de agir) de um grupo, de sua visão de mundo e de sua relação com o futuro. Contudo, essas abordagens padecem de um mesmo pressuposto que as conduz a reduzir a socialização a uma forma de integração social ou cultural unificada, quando, na verdade, a interação e a incerteza estão no cerne da realidade social e

confrontam lógicas de ações heterogêneas. Dessa forma, o indivíduo não simplesmente se conforma à cultura do grupo como também reproduz suas tradições culturais, ele é confrontado por essa dupla exigência e deve aprender ao mesmo tempo em que deve se fazer reconhecer pelos outros e obter o melhor desempenho possível.

Ainda segundo Dubar (2005), foi Max Weber quem primeiro desenvolveu uma tradição sociológica, mostrando a importância que deve ser dada à interação na própria definição do social e a recusa em considerar a sociedade totalmente unificada e funcional. Porém, foi George Mead, em sua obra intitulada *Mind, self and society*<sup>4</sup> (1934), quem primeiro descreveu, de forma argumentada, a socialização como construção de uma identidade social na e pela interação – comunicação – com os outros, colocando a ação comunicativa no centro do processo de socialização e fazendo o resultado da socialização depender das formas institucionais da construção do “Si-mesmo” e das relações comunitárias que se instauram entre socializadores e socializados.

O elo para a compreensão do fenômeno identitário concebido como produto da socialização é fornecido pela perspectiva fenomenológica e compreensiva, pela análise dos mundos construídos mentalmente pelos indivíduos, a partir da experiência social: “É exatamente na compreensão interna das representações cognitivas e afetivas, perceptivas e operacionais, estratégicas e identitárias que reside a chave da construção operacional das identidades” (DUBAR, 2005, p. 129).

Pensar em identidade como algo inalterável e estático se torna um erro diante das mudanças vivenciadas ao longo da vida do indivíduo dentro de um grupo, propiciando-o um “cabide de personagens” dentro de sua identidade.

A identidade não é mais vista exclusivamente como uma entidade *autônoma, estática e duradoura*, mas como um processo de construção, uma atividade humana, mediada pelo uso da linguagem e ligada à socialização do indivíduo por meio da *interação simbólica* com seu meio. Nessa perspectiva, a origem da identidade individual está na comunidade, nos artefatos culturais e instituições que a comunidade propicia. Dessa forma durante a existência de um indivíduo, a identidade pode ser adquirida e perdida, passando por períodos de autenticidade e falsidade (CALDAS; WOOD JUNIOR, 1997).

---

<sup>4</sup> MEAD, George H. **Mind, self, and society**: from standpoint of a social behaviorist. Chicago: University of Chicago Press, 1934.

A dimensão sócio-política e simbólica, segundo Machado (2003), relaciona-se ao espaço socialmente ocupado, criando uma relação direta com o imediato. A partir do processo de socialização nas instituições e organizações, a nossa identidade é construída. Cada uma dessas instituições tem um contexto material e um conjunto de recursos simbólicos. Cada indivíduo está situado, de forma diferente, em cada contexto, em função dos diversos papéis sociais representados. A questão simbólica reforça a analogia, uma vez que se cria ou não, vínculos com grupos ou demais indivíduos a partir das relações sociais (TAJFEL<sup>5</sup>, 1978 citado por ALMEIDA, 2005).

Bauman (2005) entende que se o indivíduo, ao longo de sua trajetória, perder a referência do seu grupo, os “outros significantes”, o conceito que tem de si mesmo se fragiliza e, assim, tem-se que reconstruir as próprias identidades, dessa forma, pode-se buscar um novo eu em potencial, a partir de novas referências, ou se permanecerá preso a um passado, não mais existente, que lhe fará falta.

#### **2.4.3 Identidade no trabalho**

A construção da identidade está ligada essencialmente aos papéis que o indivíduo exerce. Seguindo essa linha de raciocínio, os papéis ligados ao mundo do trabalho compõem uma face da estrutura identitária dos indivíduos; por esse motivo, pode-se considerar a organização como um importante lugar de socialização para os indivíduos que nela trabalham, chegando a modelar atitudes e comportamentos a ponto de produzir uma identidade profissional e social (MACHADO, 2003). Essa socialização é fruto das relações de poder vivenciadas no universo produtivo, que geram normas coletivas de comportamentos que possibilitam a construção da identidade no trabalho e, portanto, uma maneira de dar sentido para si na multiplicidade de papéis sociais, fazendo-se reconhecido por seus colegas de trabalho. Ainda segundo Machado (2003), o que vai legitimar a autoridade do

---

<sup>5</sup> TAJFEL, H. **Differentiation between social groups**: studies in the social psychology of intergroup relations, european monographs in social psychology. London: Academic Press, 1978.

indivíduo na empresa é a ligação do seu trabalho com a missão da empresa, influenciando seu autoconceito no mundo do trabalho.

Os interesses pessoais e coletivos também contribuem para a construção da identidade no trabalho, estando constantemente articulados na organização por meio dos arranjos sociais, através dos quais os indivíduos selecionam aqueles que farão parte de seu universo relacional, objetivando a elevação dos seus espaços de poder na organização, o que contribui para o processo motivacional e para construção da autoestima positiva. Mas também, como expõe Machado (2003, p. 60), "[...] a força dos processos de categorização na organização contribuirá para maior solidificação da identidade no trabalho, porque resultam em sentimentos de 'vinculação' e 'diferenciação' de si como integrante de um espaço imaginário maior na organização".

#### **2.4.4 Identidade na organização**

Os estudos sobre a identidade nas organizações foram construídos dentro de duas perspectivas distintas: a identidade organizacional e a identidade corporativa (ALMEIDA, 2005).

##### *2.4.4.1 Identidade organizacional*

De acordo com Caldas e Wood Júnior (1997), a identidade organizacional tem duas dimensões, aquela que é percebida pelos seus membros, decorrente da autopercepção ou da autoimagem dos seus membros, ou seja, daquilo que eles acreditam serem seus atributos centrais, distintivos e duradouros; e a identidade externa, decorrente da maneira pela qual a organização é percebida por aqueles que, com ela, interagem como clientes e fornecedores.

Da perspectiva interna, organizações e seus grupos são categorias sociais e, portanto, existe em seus membros a percepção de que são membros dela. De forma

significativa, portanto, as organizações existem na mente de seus membros e a identidade organizacional é parte da identidade individual deles. Essa última identificação é como uma afiliação, utilizada por vezes, como sinônimo de compromisso. Conforme Machado (2003), uma identificação forte com a organização aumenta a cooperação entre os membros e a competição com os não membros.

A representação da organização é expressa por seus membros por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. A idealização e a fantasia também fazem parte desse processo e explicam a tendência das pessoas de se identificarem com as organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais. Para Jo Hatch e Schultz<sup>6</sup> (1997, citados por ALMEIDA, 2005), a identidade organizacional é o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional. A cultura provê o material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas. Ao correlacionar cultura, identidade e imagem, os autores sustentam que a experiência de trabalho dos participantes da organização e a visão da capacidade de liderança dos níveis estratégicos da organização são os elementos dominantes.

A identidade organizacional, mesmo constituída por meio das interações dos diversos grupos internos que se organizam conforme suas afinidades e se distanciam por falta delas, é permeada por objetivos e missões que os direcionam para uma identidade única, o que os tornam afiliados e os divergem do grupo dos não pertencentes à organização. A multiplicidade de relacionamentos está presente em todas as identidades e consiste em um elemento importante para sedimentar os processos cognitivos e afetivos, indispensáveis para uma coerência identitária.

Freitas (2002, p. 146) considera que

[...] todo grupo tem em 'si mesmo' um imaginário que o torna vivo. São as imagens que fomentam o grupo, pois quando os homens se juntam para trabalhar, divertir-se, mudar o mundo etc., os sentimentos permeiam todas essas imagens.

Em decorrência desse pensamento, Carl e Carrieri (2003, p. 93) advogam que:

---

<sup>6</sup> JO HATCH, M.; SCHULTZ, M. Relation between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

A autoimagem de um grupo é uma representação imaginária. Dessa forma, um grupo constitui-se como um corpo e, a partir daí, cria, recria, inventa e comunica o seu jeito de ser como grupo, não só nas relações entre os seus membros, mas, ainda, em relação a outros grupos.[...] O espírito de corpo do grupo é conseguido por meio da solidariedade e segurança que a ilusão grupal promove.

Nesse sentido, da mesma forma que o indivíduo influencia na identidade da organização, esta também o faz na formação da identidade individual, sendo uma atividade recíproca, dinâmica, de troca mútua. Assim, o *status* e o reconhecimento profissional, provenientes da posição assumida dentro de uma organização por um indivíduo, seriam elementos constituintes da identidade deste e vice versa.

O trabalho, ou melhor, a posição dentro de um grupo, e o reconhecimento desta pelo grupo influencia a formação da identidade do indivíduo. “O reconhecimento dos outros é um dos elementos fundamentais na construção da identidade do indivíduo, que ocorre de modo dinâmico, a partir de suas interações sociais aqui e agora” (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2001, p. 47).

De acordo com Nogueira e Machado-da-Silva (2003), os valores e os significados compartilhados são relevantes para se compreender e lidar com os processos de renovação da identidade, sendo estes essenciais para a organização e para o grupo. Entretanto, Jacometti e Machado-da-Silva (2003) observam que as noções culturais compartilhadas por todos os membros da organização, de forma homogênea e instantânea são, em grosso modo, simplistas, em face da diversidade sociocultural das interações humanas.

Por meio do exercício político do poder, as organizações criam estratégias para transformar suas culturas em culturas dominantes. Ao definir sua própria identidade, as organizações geram significados para seu público interno, de modo a criar uma unidade em torno de uma definição da realidade. As culturas dominantes estabelecem uma hierarquia do mundo social, definem o que as pessoas são e o que devem ser, quem são os incluídos e quem são os excluídos.

Assim, culturas dominantes, por meio do seu poder simbólico, não só oferecem significados às pessoas, dando sentido às suas vidas (orientando o que veem e aquilo em que acreditam), mas ainda constituem fontes de significados para a identidade delas, à medida que definem o que elas são (RODRIGUES, 1997, p. 49).

Isso não quer dizer que a cultura dominante não dependa do consentimento dos indivíduos, pelo contrário. Como já dito anteriormente, os indivíduos podem concordar com uma estratégia de dominação ou não se subordinar, quando se trata de reforçar a cultura corporativa.

Segundo Trice e Beyer<sup>7</sup> (1984 citados por ALMEIDA, 2005), o que as organizações podem fazer é criar estratégias de representação (rituais, mitos e histórias) que estimulem os indivíduos a escolher entre incorporação e desincorporação de significados impondo o sentido de coletividade. Os rituais de degradação e de recompensa têm essa função. Os primeiros têm a função de distanciar a identidade da organização da dos outros que dela fazem parte mostrando que eles fracassaram. Os segundos associam o outro à organização, compartilhando o seu sucesso. Assim, segundo Bordieu<sup>8</sup> (1987, citado por ALMEIDA, 2005), dentro da sua lógica política, as organizações revelam quem está em situação de mando ou subordinação e quem está dentro ou está fora. Mas, como lembra Rodrigues (1997), quando as estratégias corporativas ameaçam valores já incorporados às identidades ameaçando sua estabilidade, os indivíduos podem rejeitar as mudanças se distanciando cognitivamente e evitando se comprometer com os papéis organizacionais.

#### 2.4.4.2 *Identidade corporativa*

De acordo com Van Riel e Balmer<sup>9</sup> (1997, citados por ALMEIDA, 2007):

[...] há diferentes e divergentes visões na literatura sobre o que significa identidade corporativa. De acordo com van Rekom (1998, p. 4) 'não apenas as definições do conceito sobre identidade corporativa variam enormemente, mas também os pontos básicos pelos quais os autores constroem as abordagens sobre esse tema são divergentes'. [...] Para Moingeon e Ramanantsoa (1997) identidade corporativa significa as características que representam o todo da organização e lhe dão especificidade, estabilidade, coerência ao mesmo tempo em que a torna identificável.

<sup>7</sup> TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, v. 0, n. 4, p. 653-669, 1984.

<sup>8</sup> BOURDIEU, P. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 1987.

<sup>9</sup> VAN RIEL, C. B. M. *Essentials of Communication: building and Implementing Corporate Stories* Uning Reputation Management. Londres, Routledge, 2003. No Preto.

Assim, essa variação conceitual de identidade corporativa vem de encontro aos vários campos do saber nos quais os estudos são realizados sobre essa temática, sendo que, na visão de Balmer e Wilson (1998), “[...] a grande diversidade dos estudos acadêmicos se deve inicialmente à interdisciplinaridade desse campo de estudo”.

Devido à diversidade de conceituações abordadas, serão apresentados, no QUADRO 1, alguns pressupostos que o pesquisador julgou relevante.

<b>Construto</b>	<b>Autor(es)</b>
“[...] identidade corporativa como a personalidade e a alma da organização [...]”	Lee (1983)
“[...] significa os símbolos e nomenclaturas utilizadas para identificar a organização, como seu nome, logotipo, <i>slogan</i> .”	Dowling (1986)
“[...] identidade corporativa inclui comportamento, comunicação e símbolos visuais.”	Birkigt e Stadler (1986)
“[...] tudo que a organização faz contribui para a formação de sua identidade. [...] a identidade corporativa engloba quatro grandes áreas: produtos e serviços; ambiente (considerando o espaço físico); informação e comportamento. [...] os produtos e serviços projetam os valores da empresa; o tipo de prédio, a localização da empresa e móveis representam manifestações de identidade e todo o material de comunicação tem características precisas e claras do que a organização objetiva.”	Olins (1989)
“[...] a identidade dá a visão de que as ações da empresa representam um todo: como ela se comporta, como ela diz, o que diz, como trata as pessoas, o que ela faz, como vende seus produtos, tudo faz parte de uma só empresa e tudo gera efeito.”	Olins (1989)
“[...] símbolos como parte da identidade, adotando o sentido mais amplo da palavra, incluindo desde a arquitetura, até os uniformes, e também símbolos implícitos, tais como a linguagem e comportamento.”	Gagliardi (1990)
“[...] o mix de identidade engloba cultura corporativa, comportamento corporativo, mercado, estratégia, produtos e serviços, comunicação de <i>design</i> .”	Schmidt (1995)
“[...] a veem [a identidade] composta por mente, alma e vozes. A mente consiste na visão gerencial, filosofia corporativa, estratégia, <i>performance</i> , arquitetura da marca e estória organizacional. A alma é formada pelos elementos subjetivos como valores, as diversas culturas, relações dos empregados e imagem interna. A voz representa a comunicação corporativa, que inclui a comunicação formal e informal, os símbolos, o comportamento dos empregados, e o que o autor denomina de comunicação indireta, que trata especificamente da comunicação externa e sobre a qual a empresa não tem controle.”	Balmer e Soenen (1998)

**Quadro 1** – Conceituações de identidade corporativa.

Fonte: Adaptado de Almeida (2005, p. 38).

Nessa perspectiva, e baseados nos pressupostos acima elencados, a identidade corporativa deve ser compreendida como ações organizacionais que abrangem, desde elementos tangíveis – logomarca, símbolos, publicações internas, edificações, publicidade, uniformes dos funcionários, personalização da identidade visual em bens móveis e imóveis, entre outros –, como também os intangíveis – linguagem e

comportamento, cultura organizacional, os valores, as relações sociais internas (entre funcionários) e externas, história oral da vida organizacional -; conforme define Kunsch<sup>10</sup> (2003, citado por ALMEIDA, 2005), “[...] a identidade não pode se resumir à apresentação visual e à publicidade [...]”, vai além; segundo Olins<sup>11</sup> (1989, citado por ALMEIDA, 2005), é “[...] tudo que a organização faz, contribui para a formação de sua identidade [...]”. Dessa forma e, sintetizando da melhor maneira, na visão do pesquisador, Lee<sup>12</sup> (1983, citado por ALMEIDA, 2005) exprime com precisão que a identidade corporativa é a “[...] personalidade e alma da organização [...]”, personificando em elementos fundamentais inerentes aos indivíduos, como traços característicos que distinguem e categorizam as pessoas - personalidade e alma -, o que, sem dúvida alguma, remete a uma compreensão clara do conceito “identidade corporativa”.

Isoni (2004, p. 62) referencia conceitos sobre a reputação corporativa de alguns estudiosos, aqui transcritos, que servirão como fundamentos para melhor compreensão do tema:

[...] reputação corporativa é ‘o julgamento ou a admiração e o respeito aos quais a imagem da organização está vinculada’ (MARKWIK; FILL, 1997).

Reputação incorpora elementos de convicção, credibilidade e sustentabilidade, percebidos pela imagem da empresa entre as pessoas. Essas percepções influenciam a maneira como as pessoas compram, investem e decidem se trabalham para essa empresa (FOMBRUN; VAN RIEL, 1998).

Reputação corporativa será mais importante quanto menor for a habilidade dos consumidores para julgar a *performance* de um produto. No caso do combustível, por exemplo, os consumidores têm dificuldade para diferenciar a qualidade da gasolina oferecida por várias companhias. Então, só a reputação tem valor significativo na decisão de compra (BURKE, 1999, p. 40; GREYSER, 1999)..

Fombrum & Shanley (1996) definem a reputação corporativa como ‘a representação perceptiva de uma companhia sobre suas ações passadas e projeções futuras’ [...]

Nesse sentido, e segundo os autores, a reputação corporativa passa pela imagem construída da empresa perante a sociedade, trazendo embutidos valores intrínsecos como “credibilidade”, como também o histórico da organização, ou seja, tudo aquilo que foi transmitido pela empresa aos públicos internos e, conseqüentemente,

<sup>10</sup> KNUSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

<sup>11</sup> OLINS, W. **Corporate identity: making business strategy visible through design**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

<sup>12</sup> LEE, R. Shaping your bank's corporate identity. **Bank Marketing**, v. 15, n.10, p. 21-24, 1983.

externos, sendo elementos decisivos para a aceitação e o convencimento da identidade organizacional positiva.

No entendimento do pesquisador, a reputação está diretamente ligada às percepções que os indivíduos têm das organizações, sendo construída num maior espaço de tempo, denotando maior consistência e intensidade e demandando um longo período para sua interação com os públicos internos e externos.

Em se tratando da identidade corporativa, Van Riel (2003, citado por ALMEIDA, 2005) entende que esta engloba pelo menos quatro tipos: (i) identidade percebida; (ii) identidade projetada; (iii) identidade desejada; e (iv) identidade aplicada. A que será detalhada nesta pesquisa é a projetada, à semelhança de Almeida (2005).

#### *2.4.2.3 Identidade projetada*

Van Riel<sup>13</sup> (2003, citado por ALMEIDA, 2005) descreve a identidade projetada como sendo a maneira com que a organização se apresenta, isso é como ela divulga seus pontos positivos aos públicos internos e externos, e isso é elaborado por meio da comunicação e de seus símbolos. Segundo Fombrun e Van Riel<sup>14</sup> (2004, citados por ALMEIDA, 2005), as organizações melhor posicionadas em reputação são as que melhor trabalham seu processo de comunicação dentro de cinco dimensões: visibilidade, transparência, distintividade, consistência e autenticidade.

Para Almeida (2005, p. 19),

[...] identidade projetada, entendida como os sinais explícitos e implícitos através dos quais a organização expressa seus atributos-chave a seus *stakeholders* internos e externos, por meio de seu processo de comunicação interativa. Ou seja, como a empresa se autoapresenta e qual o grau de adesão do público interno e externo ao que é projetado. Mais especificamente, que atributos são definidos e deliberadamente escolhidos pela alta administração, para enfatizar determinadas características, e qual o nível de concordância e atratividade na percepção de seus diversos públicos.

<sup>13</sup> VAN RIEL, C. B. M. **Essentials of Communication**: building and implementing corporate stories using reputation management. Londres, Routledge, 2003. No prelo.

<sup>14</sup> FOMBRUM, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. **Corporate Reputation Review**, London, v. I, n. 1/2, p. 5-13, 1997.

Na visão da autora, a empresa se empenha, por meio da comunicação interna, em emitir “sinais explícitos e implícitos” que promovam suas características fundamentais, aquelas indispensáveis na promoção da “identidade projetada” da organização; é importante salientar que, a expressão aqui empregada “projetada” se refere ao fato de que se está buscando atingir os públicos internos e externos, com aquilo que é de interesse da empresa, que seja assimilado pelas pessoas. Mais especificamente, a organização se preocupa em disseminar junto ao público, aquelas suas características que julga as mais adequadas, com objetivos claros de se conseguir a “concordância e atratividade” de indivíduos das mais diversas categorias.

De acordo com Van Riel (2003), “[...] o conceito de identidade projetada é entendido como sendo os sinais explícitos e implícitos pelos quais a organização expressa seus atributos-chave [...] através da comunicação e seus símbolos”. Prosseguindo, Dutton *et al.* (1994) e Elstak; Van Ariel<sup>15</sup> (1994) citados por ALMEIDA (2005, p. 45) ressaltam que “[...] a identidade projetada é formulada e divulgada pela alta gerência utilizando os canais de comunicação e técnicas de gerenciamento de impressões, com o intuito de criar a identidade coletiva da organização.” O que se pode deduzir das considerações dos autores referenciados é que esse processo é intencional, portanto, tem objetivos bem definidos, quais sejam, a criação da identidade da empresa, perante a coletividade, por meio de comunicados, que satisfaçam às condições definidas pela alta administração.

Dessa maneira, o que se busca é “construir” no imaginário das pessoas, características das organizações que atendam aos anseios dos indivíduos, fortalecendo a simbiose entre aquilo que a pessoa almeja, justamente com as autodefinições, ou melhor, com o emprego de “técnicas de gerenciamento de impressões”, na busca de sensibilizar a sociedade.

Segundo Almeida (2005, p. 46),

[...] o espaço da construção da identidade projetada é um espaço de negociação entre a empresa e seus *stakeholders* que se consolida a partir

---

<sup>15</sup> ELSTAK, M. N.; VAN RIEL, C. B. M. The impact of identity congruence on organizational identification and citizenship behavior. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CORPORATE REPUTATION, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 8, 2004, Flórida. **Proceedings of...** Flórida: Fort Lauderdale, 2004.

de sua legitimação. Esses aspectos justificam a necessidade de reduzir as possíveis divergências entre a identidade projetada e a identidade percebida e, como afirmam Christensen e Cheney (2000, p. 232) 'se há divergência entre a identidade percebida e a identidade projetada, é difícil para a organização demonstrar um sentido de auto-coerência, o que é essencial pra se obter legitimidade e confiança, interna e externa'.

A identidade projetada é, então, um processo de negociação, no qual os participantes – organização e público interno – necessitam ser consolidados, para seu reconhecimento e validade; assim sendo, as discrepâncias entre as identidades – percebida e projetada – devem ser resolvidas, para que o objetivo primordial de se criar uma identidade positiva da empresa, junto aos públicos internos e externos, seja satisfeito e, a partir desse momento, legitimar seus mecanismos de convencimento (ALMEIDA, 2005).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção está estruturada da seguinte forma: abordagem e método de pesquisa; unidade de análise, de observação e sujeitos da pesquisa; técnicas de coletas de dados; e, por fim, técnicas de análise de dados.

#### 3.1 Abordagem e métodos de pesquisa

A abordagem da pesquisa adotada foi a qualitativa. De acordo com Godoy (1995), pesquisadores qualitativos estão preocupados em estudar e analisar o mundo empírico sem nele interferir. Ainda segundo a autora, o contato com o objeto a ser estudado é “*in loco*” e em período prolongado, assim, o pesquisador terá um contato direto com o objeto e com a situação que está sendo pesquisada.

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), a pesquisa qualitativa exige um alto grau de sensibilidade do pesquisador ao adentrar no *locus* da pesquisa, porque a realidade social é multifacetada, assim, ainda segundo os autores, o processo indutivo do pesquisador pode direcionar o foco e o *desing* da pesquisa durante sua realização e assim ajustar-se à realidade do campo a ser pesquisado.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso tendo, em vista os objetivos determinados. Conforme Yin (2001), os estudos de caso representam a “[...] estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

O estudo de caso permite estimular novas descobertas devido ao seu planejamento, sendo comum o pesquisador iniciar o trabalho com um plano e, no desenvolvimento do mesmo, a execução acabar seguindo novos aspectos antes não previstos. Godoy

(1995) explica que é um estudo que tem a função de dar ênfase à totalidade, em que o acadêmico volta-se para a multiplicidade de dimensões do problema e por apresentar um grau de simplicidade dos procedimentos bastante elevado, facilitando o trabalho do pesquisador. São características do estudo de caso, a ênfase na interpretação e no contexto dos fatos e na busca da realidade de forma completa e profunda (LUDKE e ANDRÉ, 1986).

O estudo de caso foi realizado no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)<sup>16</sup>, autarquia ligada ao Ministério da Educação (MEC). Trata-se de uma instituição de ensino público que é referência no ensino profissional técnico, tecnológico, de graduação e pós-graduação *Latu e Stricto Sensu*. Fundado em 1909, por meio do Decreto nº 7.566 do Presidente Nilo Peçanha, possuiu inicialmente a denominação de Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais, oferecendo ensino primário profissionalizante para jovens carentes na faixa etária dos 12 aos 16 anos. Nesse período, a capital mineira não demandava mão de obra especializada para a área industrial, sendo que seus cursos eram voltados para o artesanato manufatureiro, serralheria, sapataria, ourivesaria, carpintaria e marcenaria.

A partir de 1942, com o processo de industrialização do estado, a escola passou a ser denominada *Escola Técnica de Belo Horizonte* e, logo após, em 1959, *Escola Técnica Federal de Minas Gerais*. Posteriormente, após a aprovação pelo Congresso Nacional, em 30 de junho de 1978, se transformou em CEFET-MG, representando um grande avanço, no sentido de ampliar as possibilidades de oferta de educação tecnológica em nível de graduação e pós-graduação, como também a licenciatura, além dos cursos técnicos, de educação continuada e das atividades de pesquisa e extensão na área tecnológica e no âmbito da pesquisa aplicada.

Atualmente, O CEFET-MG possui cerca de quinze mil alunos e um mil e trezentos servidores; a estrutura inclui nove *Campi* no estado de Minas Gerais, sendo sua sede em Belo Horizonte, com três *Campi* (I, II e VI); os do interior estão localizados nos municípios de Araxá (Campus IV), Curvelo (Campus X), Divinópolis (Campus V),

---

<sup>16</sup> As informações disponibilizadas foram extraídas dos sites oficiais da Instituição.

Disponível em: <[www.cefetmg.br](http://www.cefetmg.br)>. Acesso em: 5 abr. 2011.

Disponível em: <<http://www.100anos.cefetmg.br/site/100anos/100anos.htm>>. Acesso em: 9 abr. 2011.

Disponível em: <<http://www.100anos.cefetmg.br/site/100anos/cefet-mg-hoje.htm>>. Acesso em: 9 abr. 2011.

Leopoldina (Campus III), Nepomuceno (Campus IX), Timóteo (Campus VII) e Varginha (Campus VIII). O total de cursos ofertados são setenta e um, todos gratuitos, sendo trinta e quatro no ensino técnico, quinze na graduação, quinze especializações e sete mestrados.

### **3.2 Sujeitos da pesquisa**

Para Vergara (2009), sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecem os dados de que o pesquisador precisa. Partindo desse pressuposto, os professores do ensino técnico e de terceiro grau do CEFET-MG dos *Campi* I e II do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais foram os sujeitos encarregados de fornecer as informações que necessitaremos para desenvolver nossa pesquisa. Segundo Vergara (2009), os sujeitos podem ser escolhidos por acessibilidade levando em consideração as dificuldades encontradas para conseguir disponibilidade de tais profissionais com tempo e disposição para responder ao questionário de pesquisa.

#### **3.2.1 O servidor público federal**

Historicamente, segundo Ferreira (1996, p. 8), o modelo de administração pública burocrática surge a partir da necessidade “[...] de combater os excessos do modelo patrimonialista, caracterizado pela confusão entre o interesse público e o privado [...], uma vez que o Estado brasileiro “[...] era quase que uma extensão da família real e tinha como atribuição fundamental administrar os bens da realeza”. Nessa perspectiva, o autor faz referência aos postulados do sociólogo Max Weber que abordava o combate ao modelo patrimonialista, por meio do modelo burocrático “[...] como forma de desenvolvimento da sociedade capitalista, a partir de suas reflexões sobre as formas de expressão da autoridade, definindo os atributos da organização racional-legal”, atributos estes que têm como princípios básicos “[...] a impessoalidade, a formalização, a divisão do trabalho, a hierarquização e a competência técnica baseada no mérito” (FERREIRA, 1996, p. 8).

Para Guerreiro Ramos (1966, citado por FERREIRA, 1996, p. 8)

[...] Weber foi quem, pela primeira vez, conferiu à burocracia o significado de elemento característico de sistemas sociais relativamente avançados, a partir da seguinte definição: 'agrupamento social que rege o princípio da competência definida mediante regras, estatutos, regulamentos, da documentação, da hierarquia funcional, da especialização profissional, da permanência obrigatória do servidor na repartição durante determinado período de tempo, e da subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas'.

Os princípios norteadores para a compreensão do *status* do servidor público já se fazem presentes como “agrupamento social”, “competência”, “regras”, “hierarquia”, “especialização profissional”, “período de tempo” e “cargos e normas”, tão importantes ao exercício do cargo, tanto em nível federal, como estadual e municipal. Segundo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009, p. 29)

A política de recursos humanos na Administração Pública Federal tem por fundamento a democratização das relações de trabalho. Trata-se de um rompimento com a relação tradicionalmente unilateral entre a Administração Pública e seus servidores que vinha se perpetuando como resquício de um Estado autoritário. A redemocratização do Estado é um processo em curso e a necessidade de conceber as relações de trabalho de forma horizontal é uma consequência desse processo.

Nesse sentido, entende-se que a gestão de pessoas no Governo Federal pode e deve tanto incorporar quanto pautar-se pelos princípios democráticos do Estado brasileiro, não apenas em sua burocracia, mas sim em sua forma mais viva, mais dinâmica. Desta forma, democratizar as relações de trabalho significa, em apertada síntese, tornar vivos os princípios democráticos já consagrados por nossa Constituição no cotidiano da Administração de Recursos Humanos no Governo Federal.

Na atual política de Recursos Humanos, em que o Estado brasileiro deixou de ser autoritário, para ser um modelo eminentemente democrático, com preocupações em “tornar vivos os princípios democráticos”, objetivando estabelecer “relações de trabalho de forma horizontal”, o servidor público se tornou um dos principais componentes das mudanças e aprimoramento da Administração Pública Federal.

### 3.2.1.1 O servidor aposentado

A aposentadoria do servidor público, atualmente, é bem diferenciada daquela estabelecida pela Lei 8.112, na Constituição de 1988, que instituiu o Regime Jurídico Único (RJU), aprovado em 1990. Nesse modelo, os funcionários que trabalhavam

sob o regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e que não haviam contribuído para a previdência pública foram efetivados como servidores públicos, permitindo também sua aposentadoria com menos de 40 anos de idade, o que provocou um enorme desequilíbrio na Previdência Social.

Para o Ministério de Planejamento (2006, p. 1), a partir da promulgação da Constituição de 1988, a aposentadoria do servidor público sofreu atualizações e reformas, começando pela Emenda Constitucional n.º. 20, que estabeleceu a idade mínima e o tempo de permanência no serviço público, uma vez que, anteriormente, existia a possibilidade de aposentadoria com menos de 40 anos de idade.

Em 2003, a Emenda Constitucional n.º. 41 aumentou os critérios mínimos que possibilitavam a aposentadoria, bem como estendeu o tempo mínimo de 10 para 20 anos de serviço público, alterando a base de cálculo, que passou a ser calculada em função dos 80 maiores salários, ao invés de ser pela remuneração efetiva do cargo exercido. Além dessas alterações, houve a criação do Fundo de Previdência Complementar, que ainda depende de regulamentação para a sua aplicabilidade. A Emenda Constitucional n.º. 47, também denominada de PEC Paralela, foi aprovada no ano de 2005 e restabeleceu a paridade para o servidor público que adentrou até 31 de dezembro de 2003; mesmo com as alterações promulgadas pelas Emendas Constitucionais, devido às regras de transição que garantiram alguns direitos àqueles servidores públicos com maior tempo de serviço, ainda é possível a aposentadoria integral.

Segundo o Ministério da Educação (2004, p. 3), a aposentadoria do servidor público federal é regida atualmente pelo Artigo n.º. 40 da Constituição Federal, como também pela Emenda Constitucional n.º. 41, de 19.03.2003:

Art. 40. Aos servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, é assegurado regime de previdência de caráter contributivo e solidário, mediante contribuição do respectivo ente público, dos servidores ativos e inativos e dos pensionistas, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial e o disposto neste artigo.

§ 1º Os servidores abrangidos pelo regime de previdência de que trata este artigo serão aposentados, calculados os seus proventos a partir dos valores fixados na forma dos §§ 3º e 17:

I - por invalidez permanente, sendo os proventos proporcionais ao tempo de contribuição, exceto se decorrente de acidente em serviço, moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável, na forma da lei;

II - compulsoriamente, aos setenta anos de idade, com proventos proporcionais ao tempo de contribuição;

III - voluntariamente, desde que cumprido tempo mínimo de dez anos de efetivo exercício no serviço público e cinco anos no cargo efetivo em que se dará a aposentadoria, observadas as seguintes condições:

a) sessenta anos de idade e trinta e cinco de contribuição, se homem, e cinquenta e cinco anos de idade e trinta de contribuição, se mulher;

b) sessenta e cinco anos de idade, se homem, e sessenta anos de idade, se mulher, com proventos proporcionais ao tempo de contribuição.

§ 2º - Os proventos de aposentadoria e as pensões, por ocasião de sua concessão, não poderão exceder a remuneração do respectivo servidor, no cargo efetivo em que se deu a aposentadoria ou que serviu de referência para a concessão da pensão.

§ 3º Para o cálculo dos proventos de aposentadoria, por ocasião da sua concessão, serão consideradas as remunerações utilizadas como base para as contribuições do servidor aos regimes de previdência de que tratam este artigo e o art. 201, na forma da lei.

Dessa forma, o servidor público necessita preencher alguns requisitos de ordem legal para fazer jus a esse direito, garantido integralmente pela Constituição Federal, a aposentadoria voluntária, compulsória ou por invalidez, conforme o texto do Artigo 40.

### 3.2.2 Perfil dos entrevistados

Seis professores ativos e seis professores aposentados foram contatados e aceitaram fazer parte da pesquisa; durante a realização das entrevistas, os mesmos foram comunicados que suas respectivas identidades seriam mantidas sob o mais rigoroso sigilo, só tendo acesso a essas informações, o pesquisador e a professora orientadora. Para o processamento dos dados da pesquisa, houve a necessidade de elaboração de códigos de identificação dos respondentes; os professores ativos recebem a codificação de **ProAti-01** a **ProAti-06** e os aposentados, de **ProApo-01** a **ProApo-06**.

As entrevistas, previamente agendadas, foram realizadas nos locais de trabalho dos professores, com exceção de um deles que foi entrevistado em sua residência. Todas foram gravadas - tempo médio de 41 minutos - com autorização dos respondentes e posteriormente transcritas. Os entrevistados não tiveram acesso às perguntas antecipadamente, portanto, as repostas vieram de maneira natural, sem

preparação prévia. O momento das entrevistas foi marcado por emoção, principalmente pelos professores aposentados. O **QUADRO 2** contém uma síntese do perfil dos entrevistados.

Professor(a)	Idade	Estado civil	Tempo de serviço	Escolaridade	Nível de ensino	Campus
<b>ProAti-01</b>	32	Casado	7 anos	Mestrando	Médio	I
<b>ProAti-02</b>	43	Casado	15 anos	Doutor	Superior	II
<b>ProAti-03</b>	49	Divorciada	24 anos	Mestre	Superior	II
<b>ProAti-04</b>	41	Casado	16 anos	Graduado	Médio	I
<b>ProAti-05</b>	56	Divorciado	31 anos	Graduado	Médio	I
<b>ProAti-06</b>	55	Solteira	11 anos	Especialização	Médio	I
Professor(a)	Idade	Estado civil	Tempo de aposentado	Escolaridade	Nível de ensino	Campus
<b>ProApo-01</b>	59	Casado	14 anos	Especialização	Superior	II
<b>ProApo-02</b>	71	Casado	1 ano	Especialização	Superior	II
<b>ProApo-03</b>	70	Casado	1 ano	Doutor	Médio	I
<b>ProApo-04</b>	70	Casado	13 anos	Graduado	Médio	I
<b>ProApo-05</b>	62	Casado	6 anos	Graduado	Médio	I
<b>ProApo-06</b>	78	Casado	19 anos	Graduado	Médio	I

**Quadro 2** – Perfil dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Os dados relativos às informações pessoais refletem que, em relação à escolaridade, aqueles professores mais novos, possuem uma melhor formação, ao passo que os professores mais velhos, na ativa ou aposentados, uma formação mais em nível de graduação.

### 3.3 Técnicas de coletas de dados

As fontes de coleta de dados foram as entrevistas semiestruturadas e os documentos. A entrevista semiestruturada, além de valorizar a presença do entrevistador, é considerada uma das principais formas que tem o pesquisador para realizar a coleta de dados (TRIVIÑOS, 1987). Os roteiros das entrevistas estão disponibilizados nos APÊNDICES A e B.

Segundo Ludke e André (1986), os documentos se constituem numa relevante fonte de dados qualitativos, para complementação das informações obtidas por outras técnicas. Os documentos analisados foram o Regimento interno da Instituição, bem como a legislação pertinente, disponibilizada pela Coordenação Geral de Recursos Humanos e Departamento de Pessoal, do CEFET-MG, e jornais e revistas que traziam informações sobre a identidade corporativa projetada.

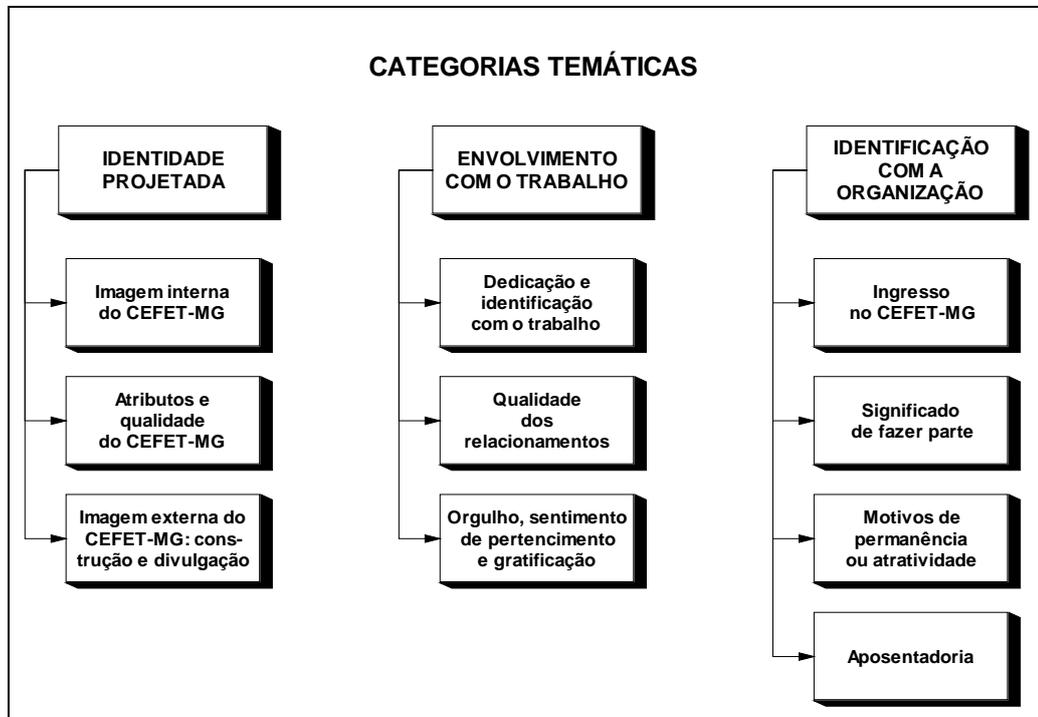
### **3.4 Técnicas de análise de dados**

A técnica de análise de dados escolhida foi a análise de conteúdo. “A análise de conteúdo teve sua origem no esforço para se evitar recorrer à intuição, às impressões pessoais e à marca da subjetividade do operador [...]” (GOULART, 2006, p. 158). De acordo com Bardin (1977, p. 38), “a análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Segundo Franco (1986), a análise de conteúdo está ancorada nos pressupostos de uma concepção crítica e dinâmica da linguagem que, por sua vez, pode ser entendida como forma de expressão de representações sociais historicamente constituídas e permeada na realidade social, vivida por determinado grupo e expressa nos documentos por ele produzidos. De acordo com Franco (1986), inferência é um processo pelo qual, por meio de determinados dados, chega-se a alguma conclusão. Ainda segundo a autora (1986. p. 17), “[...] produzir inferências, em análise de conteúdo, tem um significado bastante explícito e pressupõe a comparação dos dados, obtidos na leitura do discurso, com pressupostos teóricos de diferentes concepções”.

O referencial teórico da pesquisa forneceu subsídio para a fundamentação inicial de conceitos que serviram de base para a classificação dos dados. Nesta fase, os dados coletados serão organizados, momento em que o pesquisador tornou significativos e válidos os dados obtidos.

Nessa perspectiva, as análises dos dados se deram a partir da categorização das informações prestadas, tendo como objetivo as percepções dos professores ativos e aposentados, em função de cada temática abordada, conforme a FIG. 1.



**Figura 1** – Categorias temáticas.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Conforme a FIG. 1, as análises foram agrupadas em três temáticas, cada uma delas compostas por subtemas:

- a) Identidade projetada: diz respeito aos atributos que, na percepção dos professores, representam a organização e são utilizados para projetá-la, tanto interna quanto externamente:
- 1) Imagem que professores têm do CEFET-MG: foram abordadas a imagem que o professor tinha ao ingressar na Instituição e as mudanças ao longo do tempo;
  - 2) Atributos e qualidade do CEFET-MG: foram considerados os atributos e qualidades do CEFET-MG, na percepção dos entrevistados, que o diferenciam das demais instituições de ensino, como também as ações que os professores mais apreciam na Instituição;

- 3) Imagem externa do CEFET-MG: construção e divulgação – foram abordadas as percepções dos entrevistados sobre como essa imagem tem sido construída e divulgada, bem como a maneira como a IFES é percebida pelo público externo.
- b) Envolvimento institucional: está relacionado ao comportamento dos professores relacionados ao trabalho, no sentido de apoiar seus interesses, independente de quaisquer outros benefícios:
- 1) Dedicção e identificação com o trabalho: aqui você aborda o tempo que ele dedica ao trabalho, se leva trabalho para casa, se se dedica além das obrigações formais ou não. Se ele se identifica com o trabalho e quais os motivos da identificação com o trabalho;
  - 2) Qualidade dos relacionamentos: aqui você aborda a liberdade de expressão, confiança, disponibilidade para ajudar os colegas, faltas ao trabalho;
  - 3) Orgulho, sentimentos de pertencimento e gratificação: foram considerados a defesa da Instituição, o orgulho de representá-la, a gratificação e o reconhecimento no trabalho.
- c) Identificação organizacional: aborda as percepções de cada professor sobre pertencer ao CEFET-MG:
- 1) Ingresso no CEFET-MG: motivos que os levaram a ingressar na Instituição, as expectativas realizadas e não realizadas, como também os acontecimentos que marcaram suas trajetórias profissionais;
  - 2) Significado de fazer parte: sentimentos, emoções, valores e crenças com as quais se identificou ou não;
  - 3) O que os faz permanecer: motivos dos professores ativos em permanecerem no CEFET-MG;
  - 4) Aposentadoria: foram consideradas as expectativas dos professores ativos e os sentimentos dos professores aposentados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, estão disponibilizadas as sínteses das histórias profissionais dos professores ativos e aposentados, que lecionam nos *campi* I e II do CEFET-MG e as categorias temáticas *identidade projetada*, *envolvimento institucional* e *identificação organizacional*.

### 4.1 História de vida dos professores ativos e aposentados

O respondente **ProAti-01** é professor do Departamento de Engenharia Elétrica desde 2007. Ingressou no CEFET no final de 2003, por meio de concurso para professor do ensino técnico, no município de Divinópolis, tendo lecionado na cidade até agosto de 2007. Em relação a acontecimentos importantes no CEFET-MG, o professor relata a construção do *campus* do interior, do qual participou, como também sua vinda para o Departamento de Engenharia Elétrica que lhe possibilitou cursar o mestrado.

O respondente **ProAti-02**, ingressou no CEFET-MG por meio de concurso público em 1996, tendo trabalhado anteriormente como Engenheiro de Controle e Automação numa empresa de Belo Horizonte. Lecionou durante dois anos no Departamento de Engenharia Elétrica, sendo liberado para fazer doutorado no exterior. Em 2002, retornou para o Departamento de Engenharia Elétrica e passou a lecionar também no Mestrado em Modelagem Matemática Computacional (MMC). Desde 2005, a convite do Diretor Geral, exerce a chefia do Departamento de Recursos de Informática (DRI), tendo participado da estruturação do corpo de professores do curso de Engenharia de Computação. Em relação à sua trajetória na Instituição, relata a participação nas discussões, a partir da década de 1990, sobre a transformação do CEFET-MG em universidade tecnológica.

A respondente **ProAti-03** ingressou no CEFET-MG em 1987, como professora de Artes enquanto seu pai era professor do CEFET-MG, na Coordenação de Estudos Sociais. Graduou-se em 1982, fez um estágio na Prefeitura do CEFET-MG, uma vez que tinha cursado Desenho Técnico e conhecia alguns professores desse setor. Posteriormente, como professora de artes, lecionou artes plásticas e música no turno da noite durante dez anos, e no momento da pesquisa lecionava no período diurno. Iniciou suas atividades juntamente com o atual Coordenador de Artes, lecionando para os alunos do primeiro ano do curso de artes plásticas e música. Na sua percepção, naquela época [anos 80] se tinha uma visão da educação artística como “recreio”, por esse motivo, iniciou, juntamente com o Coordenador e outras professoras, um projeto para ampliar as linguagens didáticas dentro da Coordenação. Na sua trajetória no CEFET-MG, a entrevistada menciona a Mostra Específica de Trabalhos e Aplicações (META) e os festivais de dança (a cada dois anos) que aconteciam à época [anos 80 e 90], relatando sobre a importância dessa linguagem, como também a compreensão dos demais professores, liberando os alunos durante das aulas para os ensaios, uma vez que era um espetáculo dentro do CEFET-MG e que ela não vê mais como antes.

O respondente **ProAti-04** iniciou sua história na Instituição em 1994, na cidade de Araxá/MG, mudando-se para Belo Horizonte por motivos particulares e a contragosto. Adaptou-se à cidade e à escola e hoje ocupa o cargo de Coordenação. Se diz nascido em Belo Horizonte, relacionou sua vida pessoal com o CEFET-MG. Os fatos marcantes na Instituição foram os embates políticos que houve, principalmente o que diz respeito à direção geral, de como as coisas aconteceram e no final como se concretizaram; portanto, considera que foram momentos importantes, principalmente as mudanças de diretores.

O respondente **ProAti-05** ingressou na Instituição aos doze anos de idade, cursando ginásio industrial, o equivalente da quinta à oitava série do primeiro grau. Considera ter sido um desenvolvimento muito grande, porque, nesse período, aprendia-se serralheria, marcenaria, mecânica de automóveis, fundição e instalações elétricas, dando-lhe, condições de fazer opção pelo curso técnico. Após concluir o ginásio industrial optou por cursar Mecânica. Como percebeu que não era aquilo que queria, solicitou transferência para o curso de Eletrotécnica. Naquele tempo [anos 70], um

técnico de eletrotécnica era muito valorizado pelo mercado e conseguiu cinco oportunidades de emprego: USIMINAS, CEMIG, Belgo Mineira, Vale do Rio Doce e *Mannesman*. Escolheu a CEMIG onde atuou como estagiário (cinco vagas e dez candidatos, tendo ficado em segundo lugar). Nesse período, deu aulas no CEFET-MG em substituição a um professor, e acabou aprovado pela Coordenação e Diretoria de Ensino.

A respondente **ProAti-06** iniciou a sua história na Instituição na década de 1980, como professora substituta, e, em seguida, fez concurso público, sendo professora ativa até 1996, quando se desligou da Instituição, aderindo ao plano de demissão voluntária (PDV) do Governo Federal; retornou em julho de 2009 por meio de ação judicial impetrada contra a Instituição, alegando que, quando aderiu ao PDV, estava com sérios problemas de saúde (meningioma gigante no crânio). Considera que passou a se identificar com a Instituição a partir do curso de graduação em História, uma vez que sempre se interessou por história do trabalho. No seu retorno, lecionou no turno da noite, percebendo que os alunos do noturno têm uma maior maturidade de vida e profissional, inclusive mais idade que a respondente (“quarenta e oito, cinquenta e dois anos”), pais de família que trabalhavam em dois turnos e faziam curso noturno, declarando ter aprendido muito com esses alunos. Fala também sobre a descoberta de outra fase em sua vida, pois na sua experiência profissional anterior ao CEFET-MG havia lecionado para o ensino de primeiro grau (fundamental: de quinta à oitava série) em escola particular religiosa católica. A partir do CEFET-MG, percebeu com mais clareza e realismo a função social de educadora, pois esta a vinculou à preparação dos alunos para a sociedade e para o trabalho de forma efetiva. Em relação a sua percepção dos fatos acontecidos no CEFET-MG, relata as ações do Sindicato dos Professores, na época do Presidente Collor de Melo, pela valorização da carreira de professores das redes federal, estadual e municipal, como também os das escolas particulares. Lembra da sua participação em vários movimentos sociais e políticos em Belo Horizonte, dentro do CEFET-MG (“foi no abraço que nós demos ao CEFET em 1992, antes do processo que iria impedir o presidente Collor de Melo de continuar governando”), dos alunos e da comunidade da Nova Suíça e adjacências.

Uma coisa que lembro e que ainda me emociona é a conscientização política dos professores que tinham uma certa resistência aos sindicatos. Isso é natural porque

existe uma herança ideológica do regime militar que trouxe essa preocupação dos professores de não estarem envolvidos com a ala esquerda mais radical e socialista. Nosso trabalho conseguiu mostrar para a maioria dos professores a importância da nossa participação política, enquanto instituição de qualidade e de importância na educação profissional no Brasil (ProAti-06).

O entrevistado **ProApo-01** iniciou sua história no CEFET-MG quando cursava o ginásio, retornando em 1969 como funcionário (“tinha dezessete anos”). Em 1979, implantou o Setor de Relações Públicas e, em 1980, começou a lecionar Educação Moral e Cívica. Foi funcionário técnico-administrativo (“do ferramental de mecânica”), chefe do Protocolo, Assessor Especial da Diretoria, Relações Públicas e lecionou também Fundamentos de Filosofia e Política. Iniciou sua trajetória profissional na época da ditadura militar quando os alunos do ginásio participavam ativamente de manifestações contra o regime. Como professor, por volta de 1981, participou do término da construção do prédio administrativo do *campus* I, período da mudança de *Escola Técnica Federal de Minas Gerais*, para *Centro de Federal de Educação Técnica de Minas Gerais*.

O entrevistado **ProApo-02** trabalhou quinze anos na Mannesman, como Analista de Organização de Sistemas e Métodos e Gerente do Departamento de Contas a Pagar. Recebeu um convite da Companhia Aços Especiais Itabira (ACESITA), onde permaneceu por vinte anos, divididos entre a cidade de Timóteo/MG e Belo Horizonte, chegando a ocupar o cargo de Assessor da Diretoria. Nesse período, fez o concurso do CEFET-MG, sendo efetivado em 1981. Lecionou Engenharia Industrial Elétrica, Mecânica, de Produção Civil e Tecnologia de Normatização e Qualidade Industrial, além de ter sido Assessor do Diretor Geral. Posteriormente [nos anos 90], o novo Diretor Geral o convidou para assumir o Núcleo da Qualidade e Produtividade (“fiquei mais quatro anos [...] sem sair aqui das aulas”). Na sequência, o próximo Diretor Geral o convidou para a Diretoria de Planejamento e Gestão (primeiro mandato), Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias (segundo mandato), como também lecionando na Engenharia. Resumidamente, foi diretor e assessor, professor e coordenador do Núcleo de Qualidade, chefe do Departamento de Disciplinas Gerencias (DADG); como professor, leciona disciplinas voltadas para a gestão (“minha formação é em administração de empresas”), tendo feito parte da comissão que elaborou o curso de Normalização e Qualidade Industrial e do curso de Tecnologia e Normalização e Qualidade Social (desativado).

Considera sua trajetória no CEFET-MG como de momentos extremamente felizes e delicados (“estou no CEFET há trinta e três anos”), tendo participado da introdução de uma nova estrutura organizacional. Em relação ao Estatuto, considera que o mesmo precisa evoluir, fato ainda não ocorrido devido à falta de experiência da atual Diretoria na condução do processo. Elaborou uma nova proposta do Estatuto, tomando como referência os modelos dos CEFET’s do Paraná, Rio de Janeiro e Minas Gerais, na qual incorporou mudanças consideradas drásticas, que, segundo o entrevistado, não foram aceitas pelos órgãos colegiados da Instituição. Na sua opinião, a estrutura organizacional do CEFET-MG é “legal” do ponto de vista jurídico, aquela na qual o Diretor Geral conduz a Instituição.

O respondente **ProApo-03** iniciou sua vida profissional, tendo trabalhado por trinta anos na COPASA como engenheiro civil, e na Instituição como professor, possuindo curso de Especialização em Engenharia Sanitária, Mestrado em Meio ambiente, Recursos Hídricos e Saneamento e Doutorado em Epidemiologia e aposentou em 2010. Iniciou-se no CEFET-MG, vindo da Universidade Católica, quando da expansão do mesmo para a criação dos cursos de Engenharia Industrial, em 1981. Relatou ainda que, na sua trajetória, ocupou cargos de chefia de departamentos por umas três ou quatro vezes e participou de um trabalho de assessoria para o desenvolvimento de recursos hídricos, por volta de 2002.

O entrevistado **ProApo-04** começou sua vida profissional trabalhando na iniciativa privada e ingressou no CEFET-MG como aluno do curso técnico de estradas, nos anos 70; nesse período, já possuía curso superior de Desenho, tendo feito também o curso superior de Formação de Professores, na Instituição. O que marcou sua trajetória no CEFET-MG foi a união dos professores da época, o que deixou de acontecer com o crescimento da instituição (“mais consistente, mais chegado, mais unido, mais família”). Na opinião do entrevistado, as relações eram mais pessoais (“tinha mais calor, mais, mais união, sei lá, não é questão de união de briga, questão de aconchego? O CEFET era mais família”).

O entrevistado **ProApo-05** é graduado em Física e Matemática. Ingressou no CEFET-MG em 1975, como professor de matemática. Relata também que a Instituição sempre evoluiu, principalmente pela ampliação dos *campi*; critica o atual

estágio da escola, relatando que, na sua época, o aluno se exigia mais, inclusive do ponto de vista disciplinar.

O entrevistado **ProApo-06** é graduado em Filosofia e Estudos Sociais. Deixou o Ceará e veio para Minas Gerais para entrar no Seminário, saindo e se casando, indo trabalhar no banco [anos 60]. Ingressou em 1963, como professor contratado e, em 1964, foi efetivado, tendo ficado até 1991. No governo do Presidente Collor, se desligou, devido à contagem de tempo em dobro oferecida pelo governo e uma proposta salarial melhor; assim, voltou para a iniciativa privada e completou o tempo para aposentadoria. Declara que o CEFET-MG é “instituição bacana”, destacando seu processo de efetivação e também sua atuação como presidente da Associação de Servidores do CEFET-MG (ASCEFET).

## **4.2 Identidade Projetada**

Segundo Van Riel (2003), a identidade projetada deve ser compreendida como a maneira com que a organização se apresenta, mais precisamente, como ela divulga seus pontos positivos aos públicos internos e externos. Nessa seção, a identidade projetada do CEFET será analisada por meio das sub-categorias temáticas: imagem interna do CEFET-MEG, atributos e qualidade do CEFET-MG; imagem externa do CEFET; e sentimento de pertencimento.

### **4.2.1 Imagem interna do CEFET-MG**

Segundo Nogueira e Machado-da-Silva (2007), a imagem institucional é um elemento importante na assimilação, por parte dos indivíduos, da cultura da empresa, proporcionando aos mesmos entender as situações cotidianas nas organizações. Jo Hatch e Schultz (1997) afirmam que a imagem de uma organização é o “material simbólico” construído e comunicado, por meio da cultura organizacional. Os relatos dos **professores ativos ProAti-01 e ProAti-02**

apontaram para sensível melhoria da imagem institucional em todos os sentidos, desde a infraestrutura, equipamentos e aporte de recursos financeiros nos últimos quinze anos. Fazem referência a um crescimento vertiginoso de oferta de cursos, chegando a compará-la a uma universidade, a partir, principalmente, dos investimentos realizados pelo governo federal e o empenho da atual Diretoria. Tais mudanças propiciarão à Instituição dar um 'salto de qualidade', avançando no atendimento dos alunos e servidores, conforme sinalizam os relatos:

Em 2003, a instituição estava um caos [...] a gestão atual, conseguiu organizar várias coisas, a qualidade do serviço e a organização melhoraram; nossas instalações são boas. Em termos de equipamentos também a gente está razoavelmente bem atendido [...] teve um processo de mudança com o investimento do Governo Federal e também com a ação da diretoria (ProAti-01).

A imagem do CEFET era de uma escola de qualidade, depois que entrei [nos anos 80] e de passar 15 anos, é mais plural, no sentido de que não é mais vista externamente só como uma escola técnica, mas um centro que tem curso técnico, graduação, pós-graduação em várias linhas. A visão externa do CEFET é de uma universidade, alternativa a UFMG, uma visão moderna (ProAti-02).

Outros pontos importantes também se destacaram nas falas de **ProAti-03**, **ProAti-04** e **ProAti-05** como o reconhecimento pela qualidade de ensino, voltado para o atendimento do mercado de trabalho e a sua capacidade em preparar seus alunos para passarem no vestibular. Fazem elogios ao funcionamento da Instituição, chamando a atenção para a importância do CEFET-MG na formação do profissional do nível técnico no país, sendo este um ponto a ser considerado positivo para a consolidação da Imagem da Instituição. Nesse sentido, a percepção dos docentes, sinaliza que os cursos técnicos são importantes para o desenvolvimento sócio-econômico brasileiro, permitindo que os jovens de classes sociais menos privilegiadas se insiram no mercado de trabalho; por outro lado, nem sempre ele tem essa consciência:

Sempre teve um respaldo dentro da comunidade como uma excelente escola, de formação integrada, excelentes profissionais para o mercado de trabalho, e alunos que passavam no vestibular. Hoje, no mercado é reconhecidíssima (ProAti-03).

A ideia que tinha da instituição antes de entrar, era a visão de aluno. De fato, a gente amadurece e acha que a instituição é diferente, quando a gente está dentro e que a gente verifica como a engrenagem funciona muito diferente, ela é positiva (ProAti-04).

Vejo hoje que a perspectiva do aluno, principalmente o aluno diurno, ele entra aqui não é pra ser técnico, quer graduar em engenharia, e particularmente acho que o Brasil precisa muito mais do técnico, do que engenheiro (ProAti-05).

**ProAti-06**, por sua vez, veio da área as Ciências Humanas e Sociais e achava que teria dificuldade de se adaptar. Mas, com o tempo, percebeu que poderia compatibilizar sua formação com as especificidades técnicas e tecnológicas do CEFET-MG, propiciando aos alunos um ensino de qualidade.

Não queria dar aula numa Escola Técnica Federal, sou das Ciências Humanas e Sociais. Quando vim pra cá, comecei a perceber que é uma escola que tem preocupação com a qualidade do ensino técnico, o ensino dos conhecimentos gerais, das ciências humanas e sociais, então aí, com algumas dificuldades, a princípio algumas resistências, consegui me adaptar. (ProAti-06).

Sob a ótica da imagem institucional, os **professores ativos** relataram a evolução do CEFET-MG como um todo, desde a melhoria da infraestrutura física e dos equipamentos, até o aumento dos recursos financeiros, da qualidade do ensino e, principalmente, do comprometimento dos professores, com os objetivos da Instituição. Essa evolução percebida pelos docentes pode ser corroborada pelos pressupostos de Balmer e Soenen (1998), uma vez que, para esses autores, a alma da organização é construída pelos elementos subjetivos como valores culturais, relações dos empregados e imagem interna assimilada pelos professores do CEFET-MG.

Os **professores aposentados ProApo-01 e ProApo-02** destacaram avanços significativos nos recursos tecnológicos disponibilizados aos alunos e servidores, em comparação com períodos de tempo anteriores em se conseguir algumas verbas. Outros avanços importantes nas áreas destacadas são os investimentos na capacitação e qualificação dos docentes e técnico-administrativos e na infraestrutura do CEFET-MG como um todo, com a ampliação do espaço físico e aumento significativo nos laboratórios, deixando clara a disparidade relativa à época em que esses professores estavam na ativa:

A gente era muito improvisador, não tínhamos a tecnologia, verbas, era muito difícil. Hoje está muito bem de recursos humanos, os que não tiveram como estudar na época, agora fazem graduação, pós-graduação, mestrado. O CEFET está investindo muito em RH e também em laboratório (ProApo-01).

O CEFET-MG evoluiu muito em termos de edificação nesses últimos dez anos em todos os *campi* principalmente da área civil. Evoluiu também com recursos para mestrado, doutorado e *lato sensu*, todo mundo podendo fazer (ProApo-02).

**ProApo-03** criticou o desvirtuamento da vocação principal da Instituição, anteriormente voltada para a formação do técnico, que, na sua percepção, tem

levado ao comprometimento da imagem do CEFET-MG junto à comunidade. Para o **ProApo-04**, a imagem institucional, apesar do crescimento do CEFET-MG e do aumento nas exigências quanto à formação dos docentes, foi prejudicada, pois, paralelamente, houve um afastamento entre as pessoas, ou seja, os relacionamentos se tornaram mais distantes e superficiais. **ProApo-05** e **ProApo-06** destacam como prejuízo à imagem interna da Instituição, o afastamento dos servidores e funcionários, a perda da qualidade do ensino e da exigência de melhor qualificação dos servidores, a falta de maior rigor na seleção dos alunos e a elevação da exigência na formação dos professores:

Quando entrei em 1981, o Cefet treinava técnicos de nível médio; atualmente, busca privilegiar muito mais os cursos de pós-graduação e graduação, em detrimento da função principal. Na minha opinião, houve um certo desvirtuamento da função do Cefet (ProApo-03).

A imagem era muito agradável; hoje não tenho uma imagem muito boa, é positiva, porque vejo que o Cefet está expandindo. O tamanho que está o Cefet hoje, não tem mais como conhecer um colega. Os professores de hoje são muito mais exigidos em termos de formação, qualificação, na nossa época a gente podia dar aula só com o curso Técnico (ProApo-04).

A imagem que eu tinha era de uma escola grande; com o tempo, vim percebendo outras coisas, a qualidade do ensino, a competência dos funcionários, dos professores, o interesse e a qualidade dos alunos, porque para entrar aqui na escola, é uma peneirada, entra quem passa no vestibular. (ProApo-05).

Na minha área, praticamente ninguém tinha curso superior; a gente era chamado fazia um trabalho bom, até aparecer a vaga definitiva. Então primeira coisa era o superior, que não pode uma instituição se desenvolver sem o número exato de Doutores, de Mestres e até PHD. (ProApo-06).

Em síntese, os **professores aposentados** destacaram grandes avanços de toda ordem, quer seja no tamanho e na quantidade de unidades, nos recursos tecnológicos presentes atualmente, como também nas exigências de formação e qualificação dos atuais professores. As críticas foram no sentido da perda da proximidade e cordialidade entre os servidores, devido, principalmente, à sua expansão física e número de cursos, transparecendo certo desconforto com essa nova realidade. Nessa perspectiva, Nogueira (2007) afirma que a imagem da Instituição, ao longo do tempo, é importante para desvendar a relação entre a forma de pensar do indivíduo e as situações vividas num determinado contexto, aqui, as experiências pessoais e profissionais dos professores aposentados do CEFET-MG.

#### 4.2.2 Atributos e qualidades do CEFET-MG

De acordo com Machado (2003), as estruturas identitárias são processos dinâmicos, constantemente renovados, sendo construídos e reconstruídos a todo o momento pelos sucessivos processos de socialização que conferem à palavra “eu” o conteúdo de diversos “eus”, nos quais o indivíduo procura constantemente ordenar. Embora cada indivíduo possua sua individualidade, a socialização é o principal elemento constituinte da formação da identidade, cujo modelo é elaborado no imaginário de cada pessoa.

Para Jo Hatch e Schultz (1997), a identidade organizacional, apesar de ser construída pela proximidade e também pelo distanciamento em relação a outras pessoas ou grupo, é permeada por objetivos e missões que os conduzem para uma mesma identidade, tornando-os ligados à organização e divergindo daqueles grupos distintos. Nesse sentido, a coerência identitária deve ser compreendida como aquele elemento fundamental na consolidação dos processos afetivos e cognitivos, apesar da multiplicidade de relacionamentos nas organizações.

Em relação aos atributos e qualidades do CEFET-MG, foram considerados aqueles que o diferenciam das demais instituições de ensino, como também as ações e práticas que os docentes mais apreciam na Instituição. Assim, os relatos dos professores **ProAti-01** e **ProAti-02** apontaram, inicialmente, para a formação continuada ofertada, que vai do ensino “técnico integrado”, até o “nível de mestrado”, propiciando ao aluno construir uma carreira acadêmica na Instituição, como também a importância das atividades de ensino que vão além da teoria, por meio da prática diferentemente de outras universidades que privilegiam o conhecimento teórico. Nessa mesma direção, o professor **ProAti-03** chamou a atenção para a capacidade da escola de aliar o ensino preparatório com o técnico, ofertando um número maior de cursos de engenharia, deixando de lado aqueles “cursos ligeiros” e destacando, também, a visão que os docentes e coordenadores dos cursos têm para as exigências do mercado:

A gente tem o ensino técnico integrado ao ensino médio e também o ensino técnico separado, além da oferta do ensino superior, graduação e pós-graduação, no nível

de mestrado. Ele entra aqui pra fazer o segundo grau e sai com o título de mestre. Essa formação continuada é bem valorizada pelo mercado. (ProAti-01).

Um diferencial muito grande com relação a outras universidades é o caráter prático, tecnológico que a gente sempre dá aos nossos cursos, o cara põe a mão mais na massa, faz mais laboratório, monta mais protótipo, então sai bem mais próximo do mercado, do meio produtivo. (ProAti-02).

Essa característica é de juntar o propedêutico com o técnico; não é a toa que nós somos ainda o único CEFET do Brasil a implementar uma quantidade muito maior de engenharias. Os cursos ligeiros, com um número de aulas menor e certificação, não estável, o CEFET conseguiu não fazer isso mais, é engenharia e pronto. (ProAti-03).

Prosseguindo, o professor **ProAti-04** destacou as oportunidades iguais para os docentes e técnico-administrativos em relação ao seu crescimento profissional e pessoal, chegando a mencionar que esse comprometimento dos professores substitutos faz com que não só os salários – considerados razoáveis por eles -, sejam os únicos fatores atrativos. Nessa perspectiva, o professor **ProAti-05** considera também fundamental a qualidade do corpo docente (de “boa” a “excelente”), destacando o comprometimento dos professores com os alunos e a boa infraestrutura (“laboratórios”, refeitório”, “muitas obras”), fazendo com que a Instituição seja considerada como um local apropriado para o exercício da atividade docente:

As oportunidades estão sendo as mesmas pra todas as pessoas que estão aqui. O fato de ser uma instituição pública já é uma grande diferença, professores substitutos preferissem estar aqui, do que nas escolas particulares que trabalham, que tem um salário razoável. (ProAti-04).

Qualidade do corpo docente, a gente tem alguns excelentes. A diferença é muito grande, desde o corpo docente aos próprios laboratórios e o próprio comprometimento dos professores e dos alunos. Melhorou bastante, agora tem o refeitório adequado com comida balanceada, com nutricionista. (ProAti-05).

O professor **ProAti-05** fez severas críticas a um problema crônico do CEFET-MG, o número excessivo de professores substitutos, devido ao tempo de permanência deles ser limitado, o que tem levado a Instituição a comprometer seu desenvolvimento, principalmente pelo conflitos advindos nas relações tumultuadas com o Ministério da Educação. Na sequência, o mesmo professor destaca de forma negativa algumas questões que ainda perduram no CEFET-MG, como a precariedade do serviço médico e a falta de vagas no estacionamento, o abandono da parte disciplinar ao número reduzido de pedagogas, devido ao número crescente de cursos implementados. Finalmente, para o professor **ProAti-06**, destacam-se, de forma positiva, a qualidade da educação ofertada pelo CEFET-MG, como também,

em oposição àquilo que o professor **ProAti-05** apontou, o apoio ofertado aos alunos pelas pedagogas e psicólogas da Instituição, ocasionando o reconhecimento do público externo. Essa diferença de percepção pode ser explicada pela diferenciação do tempo de serviço entre os respondentes; enquanto o professor **ProAti-05** possuía 6 anos de Instituição na época das entrevistas, conhecendo uma realidade de um período de tempo razoável, o professor **ProAti-06** denotou uma experiência de 19 anos como docente no CEFET-MG, trazendo em seu relato, toda essa trajetória, num período em que a escola era bem menor e com menos cursos, fato este explicado por Vasconcelos e Vasconcelos (2003), uma vez que a identidade é o produto da inserção social do indivíduo, baseada numa perspectiva temporal e localizada, em que o mesmo interioriza um universo simbólico, conferindo sentido a sua existência:

Um dos problemas são os professores substitutos, não que eles não sejam bons, é que o professor gasta um tempo pra atingir uma maturação e o professor substituto pode ficar dois anos, então na hora que está ficando bom, tem que ir embora, e isso é um problema grave e tem muito professor substituto. (ProAti-05).

O serviço médico e odontológico ainda deixa a desejar; não temos uma MACA e ambulância. Outro problema seriíssimo é o estacionamento, pois às vezes não se consegue vaga. Só queixo é da parte disciplinar que foi abandonada completamente. Na parte pedagógica, estamos numa situação incrível, temos duas pedagogas para cuidar de todos os cursos técnicos, um absurdo. (ProAti-05).

Uma instituição que preza pela qualidade da educação, que tem um acompanhamento não só qualitativo dos professores, como também do atendimento das pedagogas, psicólogas. Vejo o reconhecimento de quando falo que leciono no Cefet, as pessoas se interessam em saber. (ProAti-06).

Em relação às ações destacadas como importantes na integração entre os servidores de maneira geral, os professores **ProAti-01** e **ProAti-03** relataram aquelas consideradas acadêmicas (“Semana de Ciência e Tecnologia”), que propaga todo o conhecimento desenvolvido, por meio da mostra dos trabalhos elaborados pelos alunos, e entre os servidores (“Festa da Unidade”). Os professores **ProAti-02** e **ProAti-06** destacaram o importante apoio à qualificação e capacitação dos docentes e técnico-administrativos da Instituição, financiando integral e parcialmente a realização de cursos de pós-graduação, para o financiamento parcial também nas despesas com o plano de saúde, preocupação com a qualidade, respeito às pessoas e a rapidez no atendimento às solicitações dos professores, como também críticas à falta de atividades mais culturais e sociais:

A Semana de Ciência e Tecnologia, onde os alunos apresentam diversos trabalhos, promovendo a interação entre os professores, alunos e a comunidade. Festa da Unidade, importante na interação entre os servidores. (ProAti-01).

Acho que a META, a Semana de Ciência e Tecnologia, faz com que aconteça esse evento e ultrapasse o muro da escola, isso solidifica a instituição e os pesquisadores e os alunos, que querem fazer alguma coisa diferente (ProAti-03).

A gente vê financiamento de pós-graduação, um número maior de bolsas de mestrado e doutorado, o pessoal se qualificando. As ações são gerenciais e administrativas, não são exatamente de integração, são de qualificação do pessoal, contribui muito para o desenvolvimento do CEFET-MG. (ProAti-02).

Minha avaliação vai de ótimo a excelente, a preocupação com a qualidade e respeito às pessoas; acho que falta aqui na escola algumas realizações de atividades que com um tipo de convivência que não seja exclusivamente profissional; alguns eventos culturais, mais constância e socialmente e culturalmente mais integrados. (ProAti-06).

Dessa forma, na perspectiva dos **professores ativos**, foram significativas a formação continuada ofertada aos alunos pela Instituição, destacando-se a importância das atividades práticas, além da teoria, o que sem dúvida, na opinião dos professores, é um diferencial de qualidade do ensino do CEFET-MG. Outro ponto importante realçado foi a capacidade de aliar o ensino preparatório com o técnico e um número maior de cursos de engenharia, contribuindo, segundo os entrevistados, para preparar o egresso para o mercado de trabalho. Destacaram-se, nos relatos, a igualdade de oportunidades entre docentes e discentes nos seus respectivos crescimentos pessoais e profissionais, os salários razoáveis dos professores substitutos em relação às escolas particulares. Finalmente, chamaram a atenção do pesquisador, falas sobre o envolvimento e comprometimento diferenciado dos professores, o reconhecimento da qualidade do corpo docente e a boa infraestrutura da Instituição, fatores estes indutores da qualidade da educação e o conseqüente reconhecimento da sociedade.

Por outro lado, houve críticas à falta de atividades mais culturais e sociais, no sentido de aproximar os servidores de uma forma geral, promovendo aquilo que Machado (2005) definiu como identidade organizacional, construída a partir de um conjunto de representações dos indivíduos, nesse caso, os servidores, que a compõem e fazem parte dela. Outros pontos também tiveram destaque negativo, na visão dos professores ativos, como: (i) o número excessivo de professores substitutos, o que compromete as políticas educacionais de longo prazo, devido às limitações da lei sobre o tempo de permanência dos mesmos no CEFET-MG, conforme é referenciado por Nogueira (2007), uma vez que a identidade

organizacional deve ser compreendida como relações construídas ao longo do tempo, permitindo aos indivíduos interpretar as situações contextuais e modificar a forma de agir desses em relação a essas situações do cotidiano; (ii) o serviço médico deficiente em alguns aspectos e o estacionamento no *campus* I, atualmente insuficiente para atender a todos; (iii) o abandono da parte disciplinar, ocasionando, na visão do respondente, certa desordem por parte de alguns alunos; (iv) a contradição entre os relatos sobre o número reduzido de pedagogas e a importância do trabalho desenvolvido por elas, junto aos cursos.

Em relação aos atributos e qualidades, relataram de maneira positiva sobre a “Semana de Ciência e Tecnologia” e a “Festa da Unidade”. Para Dubar (2005), a socialização é percebida como um processo em que o indivíduo aprimora sua maneira de se relacionar com o outro e com o meio no qual se encontra, tornando-se a partir daí, um ser social; por isso a importância desses eventos ocorridos fora das atividades acadêmicas tradicionais, mas que interagem e socializam toda a comunidade cefetiana, o que é extremamente salutar e promove a identidade organizacional.

Os professores aposentados **ProApo-01**, **ProApo-02**, **ProApo-03**, **ProApo-04** e **ProApo-05** destacaram, em relação aos atributos e qualidades do CEFET-MG: (i) a postura séria da Instituição, ofertando uma formação integral do aluno, o que tem refletido no reconhecimento, segundo o respondente, como um dos três melhores CEFETs do país; (ii) o CEFET-MG como uma instituição forte, consistente e com docentes qualificados, destacando a importância da experiência profissional adquirida pelos professores em seus locais de trabalho, práticas essas adquiridas nas “fábricas”, sendo substituídas por docentes somente com a formação acadêmica, mas sem a prática profissional; (iii) a excelente qualidade de ensino e a infraestrutura da Instituição como um todo; (iii) a melhor formação do aluno, preparando-o para vida pessoal, acadêmica e profissional:

A principal é a seriedade em transmitir o projeto do CEFET-MG, segundo é a formação integral do aluno, não só a sala de aula, é muito mais coisa, banda de música, coral, teatro; Nossa instituição foi avaliada como uma das melhores do Brasil e dessas três, o CEFET-MG estava nesse meio. (ProApo-01).

Instituição forte e consistente, com docentes de qualidade, muito séria; agora me preocupa é a substituição do corpo de docentes que estavam nas fábricas, por

peças que agora vêm mais da vida acadêmica; eram professores com a bagagem muito grande, todos vindos de indústrias. (ProApo-02).

A excelente a qualidade; o Cefet transmite essa qualidade de ensino em termos de laboratórios, corpo docente, apoio administrativo, a biblioteca, refeitório, são coisas que incrementam. (ProApo-03).

O que diferencia é que o Cefet chega mais perto, transmite muito mais calor, o aluno sente muito mais a vontade. (ProApo-04).

Primeiro preparar o aluno pra vida; o menino entra aqui menino e sai já homem feito; aprende a se virar, a estudar sozinho, a resolver seus problemas, é o que a escola oferece de melhor, a formação para a vida. (ProApo-05).

Finalmente, o professor **ProApo-06** destacou, em seu relato, o padrão de conhecimento como um diferencial do CEFET-MG, onde o processo pedagógico tem contribuído para a transmissão do conhecimento que a sociedade espera da Instituição. Assim, esse professor, de forma nostálgica, devido ao tempo de sua aposentadoria (19 anos), falou sobre as práticas de ensino da sua época, que já não existem mais:

Padrão de conhecimento; e o serviço pedagógico, pra gente trabalhar falando em ensino não se pode desligar da pedagogia. A instituição é séria, ensina, não é carasca. O princípio básico é realmente formar, se você conseguir isso, está cumprindo seu dever, seu papel. Se você pega um menino aí do ginásio, esse aluno sabe mexer com tudo. (ProApo-06).

Por outro lado, fizeram críticas quanto à falta de uma estrutura organizacional definida, à regressão na prestação de serviços a terceiros e ao contato com o “mundo industrial”, sendo essa uma referência anterior importante (**ProApo-02**). O **ProApo-03** destacou, de forma negativa, a substituição de docentes com larga experiência profissional, por aqueles com uma experiência somente na vida acadêmica, perdendo assim o que era um diferencial em relação a outras instituições de ensino. Prosseguindo, o **ProApo-03** chamou a atenção para o fato de a Instituição ter se tornado uma escola elitista, devido ao processo de seleção, se desvirtuando dos objetivos iniciais, em detrimento de uma busca em se tornar universidade tecnológica, se utilizando, em grande parte, de professores substitutos que, segundo o respondente, não possuem capacidade de desenvolver o ensino como um todo:

Não tem diferença, porque o Instituto Federal de Educação Tecnológica (IFET) tem uma nova estrutura organizacional; não tem uma estrutura aprovada, não tem nem de IFET, nem de CEFET que tinha anteriormente, nem de Universidade Tecnológica. O CEFET-MG perdeu muito em termos de prestação de serviços, em termos da extensão; hoje temos perdido de forma paulatina este contato com o mundo industrial, ao invés de evolução há uma involução. (ProApo-02).

Oferece ensino gratuito, atendendo a camada da sociedade que tem essa necessidade; por outro lado, exige um selecionamento e com isso privilegia às vezes os de melhor padrão aquisitivo. Acho o Cefet uma instituição elitista e está se aproximando de uma parte da população suprida pelas próprias Universidades, sendo que o enfoque principal ainda é o ensino profissionalizante de nível médio. Ultimamente com a multiplicidade de cursos superiores sem a devida preparação do professorado, tem criado situações de muitos professores substitutos, chegando até 40%, em detrimento da qualidade de ensino, porque o professor substituto, embora é um bom profissional as vezes, não tem a capacidade de desenvolver ensino, pesquisa e extensão, numa escola como Cefet (ProApo-03).

Os **professores aposentados**, em relação aos seus atributos e suas qualidades, destacaram como primordiais, a seriedade do CEFET-MG e a formação integral do aluno, bem como a sua integração com a comunidade e outras instituições. Consideraram uma instituição de qualidade, forte, consistente, séria, competente e com docentes qualificados, com excelente qualidade de ensino, uma muito boa infraestrutura, uma maior proximidade entre o professor e o aluno, disciplinada, pelo menos na época do respondente, uma ótima imagem ao longo do tempo, tendo papel preponderante na formação do aluno para a vida e excelente qualidade dos serviços prestados. Finalmente, relatou-se o padrão de conhecimento transmitido e a importância da pedagogia para o ensino e as atividades de ensino de uma época que já não existe. Dessa maneira, Almeida (2005) considera que os atributos e qualidades organizacionais propiciam aos seus públicos internos (servidores docentes, discentes e alunos) e externos (comunidade) enfatizar determinadas características, fazendo com que esses públicos reconheçam e assimilem esses valores da Instituição.

De forma mais incisiva, houve mais críticas contundentes por parte dos professores aposentados, como: a substituição de docentes com larga experiência profissional por aqueles com uma vida acadêmica e a falta de uma estrutura organizacional definida. Além disso, também consideraram que a Instituição regrediu na prestação de serviços a terceiros, tornou-se uma escola elitista, assim como se desvirtuou dos objetivos iniciais na busca por se tornar universidade tecnológica, com o processo de criação de diversos outros cursos, o emprego de professores substitutos e a não existência de um diferencial em relação a outras instituições de ensino. Em outras palavras, na visão dos professores aposentados, essas alterações na estrutura da Instituição e a perda do seu foco inicial, voltado para o ensino técnico e tecnológico, fizeram com que o CEFET-MG perdesse seu referencial de escola de qualidade para os ensinos referenciados, em detrimento de tentar ser uma universidade

tecnológica a qualquer custo, o que poderá levar a escola a comprometer, segundo Van Riel (2003), sua identidade projetada, compreendida como os sinais explícitos e implícitos pelos quais a organização expressa seus atributos-chave, comprometendo a identidade coletiva da organização (DUTTON *et al.*, 1994; ELSTAK e VAN ARIEL, 1994).

Em síntese, os atributos identitários do CEFET-MG, segundo os **professores ativos**, foram a melhoria da situação socioeconômica dos docentes, sua realização como professor, possibilitando repassar a sua experiência profissional e contribuir para a formação do aluno, a possibilidade de trabalhar com pesquisa e com outras atividades acadêmicas e administrativas e a realização do mestrado. Em relação a fazer parte do CEFET-MG, eles destacaram os valores e crenças presentes, seu comprometimento e orgulho em pertencer à Instituição, destacando a qualidade do ensino ofertado e a possibilidade de desenvolver uma carreira acadêmica; contraditoriamente, houve um relato de sentimento de frustração, combinado com o surgimento das amígdalas, como os fatores preponderantes ao pertencimento organizacional.

Por conseguinte, esses atributos propiciaram um sentimento de querer permanecer no CEFET-MG, principalmente pelo reconhecimento e identificação para com a Instituição, a estabilidade funcional e a aposentadoria especial, as boas condições para exercer suas atividades em sala de aula, bem como a infraestrutura. Finalmente, sobre a aposentadoria, os professores mais jovens não se manifestaram concretamente e os mais antigos demonstraram receio quanto à inatividade ou de não se adaptarem e um desejo de realizar uma pós-graduação para melhorar a aposentadoria.

Em relação aos **professores aposentados**, os atributos identitários relativos ao ingresso na Instituição foram a sua realização como docentes, o reconhecimento advindo, principalmente por parte dos alunos e ex-alunos, o desenvolvimento pessoal e profissional e sua participação na formação dos alunos; mas, por outro lado, um respondente se sentiu frustrado por não ter podido concluir um projeto pedagógico. Outros elementos a serem destacados foram os relatos de gratidão pela convivência e pelas amígdalas constituídas, o crescimento acadêmico por meio

da experiência adquirida e o reconhecimento do clima familiar no CEFET-MG. Ressalta-se que os relatos mais significativos dizem respeito às suas aposentadorias, sendo que todos se manifestaram com saudosismo das atividades, dos amigos, colegas e alunos, bem como demonstraram a vontade de continuar a lecionar. Entretanto, para muitos, as aposentadorias trouxeram mais aborrecimentos do que satisfação, tendo havido relatos de aposentadoria precoce, complicações e burocracia, falta de incentivo para continuar a lecionar, denotando uma grande insegurança nessa decisão, como também a manifestação de alguns sobre a continuidade de suas atividades em outras escolas; mas, segundo um respondente, ele encarou a aposentadoria com naturalidade, não demonstrando nenhum sentimento de saudade e arrependimento.

A igualdade e a diferença permeiam, a todo o momento, o ambiente entre os professores ativos e aposentados, nas tentativas de autorrepresentação. Dessa maneira, Machado (2003) afirma que a identidade bem construída é delineada pelos limites entre a individualidade e os grupos, aos quais o indivíduo está ou esteve vinculado.

#### **4.2.3 Imagem externa do CEFET-MG: construção e divulgação**

Nesta seção, foram abordadas as percepções do público interno quanto à imagem institucional que tem sido construída e divulgada ao público externo. Assim, para o professor ativo **ProAti-01**, as pessoas para as quais as visões foram relatadas, são a família; sobre a imagem do público externo, foram os alunos, desde a identificação forte até um sentimento de certa indiferença. Em relação à construção e divulgação da imagem da Instituição, os respondentes relataram que os investimentos na qualificação dos servidores e na infraestrutura geram nos alunos uma visão de qualidade. Em relação ao **ProAti-02**, seu destaque foi o diferencial em termos do CEFET-MG estar voltado para a pesquisa, em relação a outras instituições, num “patamar superior”, como também a satisfação do aluno em relação à Instituição e a evolução das ferramentas tecnológicas na divulgação da Instituição junto ao público externo:

As pessoas da minha família, a gente fala um pouco. No caso dos alunos, têm visões a respeito do CEFET, alguns gostam muito, tem algum sentimento, uma identificação muito forte, outros já estão simplesmente fazendo um curso porque não tiveram a oportunidade de fazer em outro local. A sociedade vê o CEFET de outra forma, com muito bons olhos e que forma bons profissionais. A melhor forma de divulgação são os professores, funcionários e alunos. Quando a diretoria investe numa melhor qualificação dos profissionais e das instalações, acaba melhorando a percepção que os alunos têm e isso reflete, porque os alunos levam isso lá pra suas famílias. Antes o pessoal via na instituição só de formação técnica, de nível médio, o CEFET como uma instituição de nível superior (ProAti-01).

O CEFET-MG está num patamar superior na maioria das vezes, então, a gente fala muito é do diferencial que é ter um vínculo forte para pesquisa. Os alunos têm uma relação com o CEFET, vejo o brilho nos olhos deles quando se fala em CEFET. Acho que avançou muito nos últimos anos, a gente tinha em 2004 um sítio com meia dúzia de sítios associados; hoje, tem mais de 100 sítios associados ao portal do CEFET-MG, tem laboratórios em cada unidade, vários departamentos e cursos têm a sua *Home Page*; isso dá outra visibilidade do ponto de vista de internet (ProAti-02).

Os professores **ProAti-03**, **ProAti-04** e **ProAti-06** falaram sobre a influência familiar e pessoal para com a Instituição, alicerçada ao longo do tempo, destacando a inserção das artes numa escola técnica e tecnológica, denotando a abrangência do CEFET-MG, em termos da formação integral do aluno. Outro ponto de destaque foi o processo de construção e divulgação da imagem por meio de ferramentas virtuais, o acesso às redes sociais nas quais a Instituição se encontra inserida e a possibilidade de divulgá-la nos ciclos de amizades. Em relação à imagem do CEFET-MG, mencionaram o excelente nível da Instituição e sua tradição. O CEFET-MG é visto pela comunidade, segundo esses entrevistados, como sendo uma escola tradicional e de excelente reputação, realçando que os eventos científicos acontecidos na Instituição e as premiações advindas têm contribuído positivamente para a melhoria da sua imagem externa. Em outro depoimento, o respondente afirmou que muitos amigos fazem questão de “trazer” seus filhos para o CEFET-MG, demonstrando que a Instituição continua com prestígio junto à comunidade, principalmente em relação aos seus cursos técnicos, possibilitando, ao aluno, estar preparado para o mercado de trabalho, como também para passarem no vestibular:

Vim por causa do meu pai, na nossa família a identidade do CEFET é inabalável, está consolidada. Na minha área, que é a artes, tenho vários alunos que são atores profissionais, de belas artes, de balé, vários foram para o Palácio das Artes. Uma das melhores divulgações que tem sido feita ultimamente é quando a gente entra no *site* da PUC ou da UFMG, vê aquela quantidade de trabalhos que foram desenvolvidos pelos professores e pelos alunos daqui da casa. Hoje estava acessando a página do CEFET, aí tem lá do ladinho o *facebook*, tem *blog*, tem tudo, essa divulgação do CEFET com essa forma, acho que está entrando mais facilmente dentro das casas (ProAti-03).

A gente tem um ciclo de amizades e acaba falando do local onde trabalha, são conversas gerais, têm alguns grupos que são específicos, professores, aí acaba falando de coisas relativas. Acho que o CEFET é visto como uma excelente escola mantém uma tradição e ainda é considerada uma escola boa. A pesquisa é uma forma de difundir fora, a premiação de concursos, trabalhos apresentados é uma forma de mostrar o CEFET para comunidade, mas acho que tem esforços sim, incentivo as pessoas aqui, para mim é uma forma de julgar isso lá fora (ProAti-04).

Amigos lembram de trazer os filhos pra fazerem cursos técnicos, sempre carrego o Cefet até nas minhas horas de descanso, tento trazer novos alunos pra cá. O conceito é 100 anos, 100%; o conceito é excepcional e temos que manter isso e as vezes, a gente vê coisas que não valorizam o técnico. A gente conversa sobre a atualidade e o desempenho dos nossos alunos, não são preparados para o vestibular e passam sempre entre os 12 primeiros colocados, é considerado um curso que vai profissionalizá-los para o mercado de trabalho. (ProAti-06).

Em outra direção, o professor **ProAti-05** criticou o CEFET-MG quanto à pouca capacidade em estabelecer parcerias com a indústria, principalmente por ter alterado sua estrutura funcional e modificado, na opinião do respondente, um setor de vital importância para o estabelecimento dessas parcerias, uma vez que essa mudança estrutural comprometeu o desempenho do CEFET-MG junto à iniciativa privada:

A gente não tem uma diretoria de relações empresariais que o Cefet precisa, não temos um diretor de *Marketing* pra chegar numa Fiat, *Mannesman*, Belgo Mineira, Valle e trazer benefícios pro Cefet, parcerias investimentos. É deficiente nesse ponto de relações empresariais, tanto é que a gente tinha o DIEE, que era uma diretoria e deixou de ser diretoria, passou a ser uma coordenação; não foi um erro, na minha opinião, um erro grave (ProAti-05).

Os relatos dos **professores ativos** sobre a imagem que o CEFET-MG possui perante a comunidade foram a família, os amigos e alunos, todos em função do CEFET-MG. Outros pontos importantes dizem respeito à identificação dos públicos interno e externo, tendo sido mencionados desde forte identificação dos servidores e alunos, até certa indiferença por parte do público interno. Segundo Caldas e Wood Júnior (1997), a identidade organizacional possui duas dimensões (interna e externa), percebidas pelos seus públicos, decorrentes da autopercepção ou da autoimagem das pessoas, no sentido de se acreditar serem seus atributos centrais, distintivos e duradouros; ela pode ser compreendida como a maneira pela qual o CEFET-MG é percebido pelos seus servidores, alunos e comunidade.

Em síntese, segundo os professores ativos, os principais atributos foram: (i) o conceito que a sociedade possui da Instituição, uma vez que o CEFET-MG é percebido como uma escola de excelente nível e de tradição; (ii) os investimentos

feitos na qualificação e/ou capacitação do servidor, na substancial melhoria na infraestrutura e no aprimoramento das ferramentas tecnológicas; (iii) academicamente, a inserção das artes numa escola técnica e tecnológica; (iv) os assuntos relacionados às atividades docentes e à pesquisa; (v) os eventos científicos e as premiações; (vi) a preocupação com a formação dos alunos da Instituição, preparando-os para o mercado. Nessa perspectiva, Nogueira e Machado-da-Silva (2003) destacam que os valores e os significados estabelecidos são fundamentais para a compreensão e o entendimento da renovação da identidade, sendo estes essenciais para a organização e para o grupo.

Por outro lado, algumas atitudes sofreram críticas, por terem criado algumas dificuldades para o CEFET-MG como um todo, refletindo na sua imagem perante a comunidade: (i) o desejo obsessivo em se tornar universidade tecnológica, criando uma série de obstáculos para a Instituição, principalmente junto ao MEC; (ii) a atual política institucional de relegar ao ensino técnico, um papel secundário no CEFET-MG, desvirtuando seus objetivos históricos; (iii) a perda gradual de parceiras com a iniciativa privada, principalmente com a indústria, o que tem reduzido o investimento na Instituição, bem como o comprometimento das relações escola-empresa. Entretanto, segundo Jacometti e Machado-da-Silva (2003), as noções culturais compartilhadas pelos indivíduos na organização, de forma homogênea e instantânea, são, em grosso modo, simplistas, em face da diversidade sociocultural das interações humanas, deixando claro que essas manifestações pontuais não comprometem a construção das identidades organizacionais.

Em relação à imagem externa, os professores aposentados **ProApo-01**, **ProApo-02** e **ProApo-03** destacaram em seus relatos a importância do diferencial da qualidade do ensino do CEFET-MG em comparação com outras instituições, principalmente dos cursos de engenharia industrial. Outros pontos de realce dizem respeito à formação integral do aluno, à seriedade no processo de admissão dos alunos e às estratégias de divulgação da imagem do CEFET-MG. Consideraram também a marca CEFET-MG como “valiosíssima” e, no entanto, pouco trabalhada junto ao público externo.

Assim como os professores ativos, os aposentados **ProApo-01**, **ProApo-02** e **ProApo-03** criticaram, de forma veemente, a indefinição acerca da mudança para

IFET, concordando praticamente com toda a comunidade cefetiana que essa indefinição tem trazido prejuízos à Instituição:

A qualidade do ensino do CEFET, inclusive sobre a diferença dos cursos de engenharia industrial, para os cursos da Federal. O estudante aprende tudo, a formação integral, a se virar, tem liberdade. Um dos projetos era conquistar o público interno (diretoria, aluno, professor e funcionário), para ele poder engajar na imagem do CEFET, porque o 'boca-a-boca' é muito importante. (ProApo-01).

O CEFET tem uma marca valiosíssima; o pessoal não sabe os problemas internos, alguns conflitos internos. A imagem, a divulgação é muito pequena, a comunicação não é muito trabalhada de maneira muito pró-ativa, preventiva, com um passo na frente. (ProApo-02).

O Cefet estava ou está na busca de uma Universidade Tecnológica, sendo que a política do governo do ano de 2009 pretendeu transformar as áreas tecnológicas em institutos Federais, que teria praticamente o mesmo *status*, mais voltado para a tecnologia, então esse desvirtuamento não é bom para a instituição (ProApo-03).

**ProApo-04** e **ProApo-05** destacaram o diferencial dos cursos da Instituição em relação aos da UFMG, em termos daqueles do CEFET-MG serem mais objetivos (“aqui todo mundo pega na graxa”). Assim, **ProApo-04** considerou a Instituição “muito bem conceituada” perante o público externo. Já o **ProApo-05** destacou a capacidade da Instituição em preparar o aluno, devido ao alto grau de conhecimento disponibilizado, como também o desconhecimento de alguns sobre ser uma Instituição pública e gratuita e chama a atenção para a formação técnica do aluno, propiciando ao mesmo, boas oportunidades profissionais.

Sempre que eu puder elevar o nome do Cefet, procuro sempre; o curso é mais objetivo do que na Federal, na Federal é muito acadêmico, aqui, você pega na graxa. Acho que pelo o que a gente percebe, [a imagem] está bem mostrada pela comunicação, não tem regredido, muito pelo contrario, sempre subiu perante a opinião publica, é muito bem conceituado (ProApo-04).

Converso com alunos, que faço acompanhamento escolar; todo pai que me pergunta, falo, se o seu filho não está na universidade, está terminando a 8ª. Série ou está no 1º. ano do 2º. grau, vale à pena ir para o Cefet, porque ele só vai ser beneficiado, vai entrar na UFMG sem fazer cursinho. Alguns alunos acham que o Cefet é uma escola paga, aí tenho que explicar não, é uma escola federal. Com a falta de técnico hoje no mercado, mal você termina, vai ser convidado pra trabalhar numa boa empresa e ganhar o seu. (ProApo-05).

**ProApo-06** chamou a atenção para a importância de ser reconhecido pelos ex-alunos do CEFET-MG, ou mesmo encontrá-los trabalhando em empresas importantes da iniciativa privada, o que sinaliza que a imagem externa é boa. Prosseguindo, o professor destaca seu orgulho em ter sido professor da Instituição (“onde vou, tenho o bóton”), mostrando-se disposto a divulgar a imagem institucional de forma positiva, inclusive dizendo desconhecer a possibilidade de “falar mal da instituição”:

A maior glória pra mim é quando vejo um ex-aluno meu passar na caminhada, 'professor'; tenho uma alegria muito grande porque os alunos têm orgulho de ter estudado no Cefet. A maior satisfação é quando a gente chega encontra uma equipe numa empresa igual a Vale do Rio Doce. Divulgo a imagem do Cefet como sinto; onde vou, tenho o bôton, faço questão de dizer 'professor aposentado pelo Cefet'. É uma imagem muito bacana, porque as pessoas hoje já reconhecem que é uma instituição de grande valor não só como conhecimento, mas também a parte humana é muito importante, tenho visto isso com muita generosidade. Não vejo ninguém falando mal do Cefet; se falam mal, perto de mim ninguém fala, porque já sabe minha posição (ProApo-06).

Em relação aos **professores aposentados**, os mesmos relataram o diferencial da qualidade do ensino em relação a outras escolas públicas ou privadas - diferenciaram os cursos do CEFET-MG em relação aos da UFMG -, destacando a possibilidade de formação integral, como também a preparação dos alunos e por adquirirem responsabilidade com liberdade em sua formação. Outros fatores relevantes destacados foram a seriedade e o projeto de escola aberta e o alto grau de conhecimento dos alunos. Vasconcelos e Vasconcelos (2001) mencionam que, na manutenção positiva da imagem organizacional perante o público externo, o reconhecimento pelo outro é um dos elementos fundamentais na construção da identidade do indivíduo, que ocorre de modo dinâmico, a partir de suas interações sociais.

Por outro lado, criticaram problemas crônicos na Instituição, como os conflitos internos existentes, o fato de não ter se transformado num IFET, sua marca não ser mais bem trabalhada e o ainda desconhecimento de alguns alunos sobre ser uma escola pública e gratuita; contraditoriamente, um professor aposentado relatou também sobre a imagem bem divulgada. Nesse sentido, Carl e Carrieri (2003) consideram que a autoimagem institucional é uma representação imaginária, a partir do momento em que o indivíduo cria, recria, inventa e comunica sua percepção daquilo que o CEFET-MG possibilita.

### **4.3 Categoria Envolvimento com o trabalho**

No envolvimento institucional, foram considerados os comportamentos além das relações formais de trabalho, relacionados aos interesses dos professores ativos e

dos aposentados, independentes de quaisquer outros benefícios, bem como do CEFET-MG. Nesta seção, o envolvimento com o trabalho será analisado por meio das sub-categorias temáticas: dedicação e identificação com o trabalho; qualidade dos relacionamentos; e orgulho, sentimento de pertencimento e gratificação.

#### 4.3.1 Dedicação e identificação com o trabalho

Nessa sub-categoria temática, as abordagens feitas pelos docentes dizem respeito ao tempo que os professores dedicam ao trabalho, se o mesmo é realizado na Instituição ou na residência, havendo um empenho além das obrigações formais e se existe uma identificação com o trabalho e os respectivos motivos. Assim, os professores ativos **ProAti-01**, **ProAti-02**, **ProAti-03** e **ProAti-04** destacaram as atividades exercidas por eles, como a docência, a assessoria, a engenharia, a representação em conselhos, realizadas na Instituição e fora dela, o que demandou o envolvimento em diversas frentes de trabalho (“o tempo extra é cuidar da minha vida e dormir um pouquinho”), denotando seus envolvimento em outras atividades, além daquelas exercidas em sala de aula, mas deixando claro suas preferências e vocação pela docência:

Trabalho em torno de 60 h por semana, umas 45 h no CEFET-MG, em casa, umas 15, 20 h; uma parte do trabalho é inerente à atividade docente. Além disso, desenvolvi alguns projetos para implementação nos *campus* de Divinópolis e Varginha, na minha área de Engenharia Elétrica. Tenho uma função administrativa no Departamento de Recursos de Informática, como assistente da chefia. Identifico-me com a função de professor, a administrativa é um cargo de confiança. (ProAti-01).

Deve ser 13 h por dia, com trabalho em casa, pois a vida de professor e pesquisador não tem horário. Sou responsável pela informática, professor da graduação e pós-graduação, representante nos colegiados da Engenharia da Computação, do Mestrado e Extensão. Não tenho trabalho extra porque não dá, o tempo extra é cuidar da minha vida. Gosto muito do que faço, senão não dava para dedicar 14, 13 h por dia. Temos um ambiente de trabalho produtivo, aberto, a maioria dos professores são novos, motivados e isso facilita. (ProAti-02).

Dedico 20 horas semanais. Levo trabalho para casa; dá pra fazer aqui, mas em casa mais gostoso; estou levando serviço pra casa pois estou adaptando a metodologia que criei. Muito [identificação], nasci pra ele [trabalho], desde pequenininha. (ProAti-03).

Dedico uma parte em sala de aula e outra fora, no mínimo de 40 horas por semana, não menos, com bastante trabalho para casa. Fora da instituição não, mas atividades acadêmicas e uma comissão permanente. Identifico sim, ultimamente tenho feito mais o que gosto, talvez seja por isso que a atividade não seja tão desgastante, por causa dessa liberdade. (ProAti-04).

Continuando, os professores ativos **ProAti-03**, **ProAti-05** e **ProAti-06** realçaram também seus envolvimento, além da docência, em atividades de coordenação de curso, o que demanda uma carga horária maior. Segundo um dos respondentes, “um pouco pesada para Coordenador”, inclusive no período de férias. Em relação ao trabalho fora do CEFET-MG, **ProAti-05** mencionou que “não levo trabalho pra casa”, diferentemente dos demais. Houve, por parte dos entrevistados, registros sobre o diálogo, a liberdade e autonomia na Coordenação e a ajuda mútua. O que ficou claro foi a dedicação, o envolvimento e o comprometimento dos professores:

A Coordenação de Artes está sempre aberta, todo professor tem autonomia dentro de sala de aula, e quando a gente precisar de alguma coisa, o Coordenador está sempre disponível, e os colegas também (ProAti-03).

Sou Coordenador do Curso de Eletrotécnica, 8 horas diárias, estou sempre aqui, dificilmente me ausento, até durante as férias. Não levo pra casa [trabalho], venho resolver aqui no Cefet. Coordenador deveria dar um mínimo de aulas, pois é um pouco pesada para Coordenador. Esse é um ponto positivo [liberdade] que a gente vê aqui por parte da diretoria, a gente tem realmente facilidade de diálogo, de conversa e de obter mudanças (ProAti-05).

Trabalho todos os dias de manhã e à tarde, de segunda a sexta, na Coordenação. Nós professores levamos trabalhos pra casa durante a semana. Leciono sociologia, sou coordenadora de área, a gente está sempre ligada e isso parece neurose, mais vejo que tem a ver comigo. No departamento temos 32 professores e fazemos reuniões com caráter de assembléia, então a gente está muito próximo. (ProAti-06).

Portanto, os **professores ativos** relataram uma carga-horária elevada, a necessidade e o desejo de realizar suas atividades docentes e administrativas em suas respectivas residências, destacando o ato de lecionar como motivador para permanecer na Instituição. Destacaram também a presença da autonomia, o diálogo e a ajuda mútua entre os professores. Machado (2003) destaca a importância do indivíduo em legitimar sua autoridade, mais precisamente, seu reconhecimento pelo grupo, por meio de executar seu trabalho em consonância com os objetivos e metas da organização, no caso, o CEFET-MG, aumentando o seu autoconceito e solidificando sua identidade organizacional.

Os professores aposentados **ProApo-01**, **ProApo-02** e **ProApo-03** chamaram a atenção sobre seus envolvimento com os demais membros do CEFET-MG, relatando a existência de contato pessoal com alguns colegas, com os amigos da época em que estavam na ativa e os professores atuais, sempre por iniciativa própria. Em relação à Instituição, **ProApo-01** mencionou sua presença na ASCEFET. Em

relação às iniciativas por parte do CEFET-MG, relataram o recebimento do cartão de aniversário, o convite para participação no projeto ELSA<sup>17</sup>, como também o desconhecimento de ações institucionais de comunicação para com eles:

Mantenho [contato], por telefone com alguns funcionários; estou sempre aqui. Contato social rápido e na Associação, estou sempre encontrando com colegas, funcionários e professores, em diversas solenidades, como também os que estão na ativa, ainda da minha época. O único contato que a Instituição tem com o aposentado é o cartão de aniversário e os informativos, falando dos benefícios. O CEFET encaminhou o convite do projeto “ELSA” na área de saúde. (ProApo-01).

Gosto de anotar uma listagem de telefone e telefonar para as pessoas que tão na ativa, pode ver na *internet*, *e-mail*, tenho os nomes deles todos, então não deixo de ‘encher o saco’, mando inclusive para aluno. Como aposentado, estou aqui dentro, nunca recebi nada formal da instituição; estou percebendo que não existe uma política de relacionamento com os docentes aposentados. (ProApo-02).

Os amigos a gente mantém contato, assim com vários professores que ainda estão em atividade. Não recebo oficialmente pelo Cefet ou pela diretoria, contudo tenho uma relação muito boa com a Instituição, principalmente com o pessoal de RH; mantenho o contato por interesse daquele programa de qualidade de vida, que acho muito bom. (ProApo-03).

**ProApo-04** e **ProApo-05** destacaram serem raros os contatos pessoais, como também aqueles mantidos com outros professores antigos, por sua própria iniciativa. Em relação à Instituição, mencionaram a inexistência do contato institucional para com os professores/servidores, só mesmo o recebimento esporádico de impressos, aqueles realizados pela ASCEFET, e o recebimento do cartão de aniversário. Finalmente, **ProApo-06** relatou sobre o distanciamento natural, devido a problemas relativos à idade avançada, como a dificuldade de deslocamento, as amizades antigas e também as homenagens prestadas pelo CEFET-MG e seu próprio desinteresse em participar de iniciativas dentro da Instituição:

Não [contato com professores/servidores] não tenho, de vez em quando os vejo aqui. Mantém [contato] esporadicamente. A Associação manda um relato, mas, sinceramente, fico sabendo porque pergunto, me informo. A instituição comigo, não, para com essa finalidade não. (ProApo-04).

Mantenho [contato], principalmente com os professores da minha área, mais antigos, às vezes encontro com um ou outro para tomar uma cervejinha e lembrar algumas histórias do Cefet. Tenho [contato com professores da ativa] com os últimos ‘dinossauros’. Raramente [contato institucional]; você recebe um cartãozinho te dando os parabéns pelo seu aniversário, mas chega uma semana depois do aniversário; quando eu quero alguma informação, ligo. (ProApo-05).

---

<sup>17</sup> O Estudo Longitudinal de Saúde do Adulto - ELSA Brasil - é uma investigação multicêntrica de coorte composta por 15 mil funcionários de seis instituições públicas de ensino superior e pesquisa das regiões Nordeste, Sul e Sudeste do Brasil. A pesquisa tem o propósito de investigar a incidência e os fatores de risco para doenças crônicas, em particular, as cardiovasculares e o diabetes. Disponível em: <<http://www.elsa.org.br/oelsabrasil.html>>. Acesso em: 4 jul. 2011.

Frequência é muito pouca porque a gente está velho, o deslocamento é difícil; nas reuniões de fim de ano que agente tem o contato, já estou cansado. Tem quando a gente se encontra lá e tem boas relações, aqueles que conhecem a gente é uma amizade muito grande. A escola foi homenageada na Assembléia Legislativa, participei. (ProApo-06).

Os **aposentados** foram unânimes em afirmar a pouca ou quase nenhuma comunicação institucional para com eles, a não ser os encontros de confraternização de fim de ano e os cartões de aniversário, iniciativas estas consideradas por eles muito aquém das necessárias. Sobre a manutenção das amizades, relataram sobre suas próprias iniciativas de manter contato com os antigos colegas e os que ainda estão na ativa; somente um professor aposentado manifestou não ter mais nenhum contato e outro falou sobre o distanciamento devido às dificuldades advindas da idade um pouco avançada.

#### 4.3.2 Qualidade dos relacionamentos

A liberdade de expressão, a confiança, a disponibilidade para ajudar os colegas e as faltas ao trabalho são fatores preponderantes nessa sub-categoria. Dessa forma, os professores ativos **ProAti-01** e **ProAti-02** destacaram a cooperação e a liberdade de se expressar honestamente, de haver solidariedade mútua e a integração das pessoas, principalmente em relação aos novos servidores:

Há uma boa cooperação, boa parte das pessoas não se importam em fazer um pouquinho a mais. Há uma boa cooperação com os novos colegas. Na maioria das vezes [expressar honestidade], sim, não vejo muita dificuldade, até porque há uma boa democracia aqui (ProAti-01).

No Departamento vejo muita solidariedade, vontade de ajudar, sempre precisei de ajuda, consegui apoio. O DECOM tem recebido muita gente nova, refletindo num esforço para além do trabalho. No DRI é a mesma coisa, a gente sempre tenta trazer o novo, mostrar a filosofia de trabalho, então vejo que o pessoal tem se integrado com certa facilidade. (ProAti-02).

Os professores **ProAti-03** e **ProAti-04** mencionaram certo abandono por parte dos colegas sobre as responsabilidades que não cabem à Instituição, de educar os alunos e sobre a ajuda relacionada ao trabalho e à integração dos novos professores, assim como à possibilidade de se falar o que pensa. Em relação à ajuda aos novos colegas, relataram as ações adotadas pela Coordenação em

relação com os professores substitutos. Esses entrevistados não se pronunciaram concretamente sobre a honestidade de se manifestarem:

Senti um abandono muito grande. A atribuição da escola aumentou a sua responsabilidade, já que a família não educa, tem que fazer o que a família não faz. Na Coordenação a gente sempre faz com que os professores substitutos, conheçam e reconheçam como um ambiente acolhedor. [A respondente falou de acontecimentos ocorridos na Coordenação, mas, no entanto, não expressou sua opinião sobre se as pessoas se expressam honestamente] (ProAti-03).

Vou falar da Coordenação de Eletrônica, sim [integração], a gente tem essa situação, porque contamos com uma grande quantidade de pessoas não efetivas. Principalmente [boa recepção] eles [os professores substitutos], eles vão ficar na casa. No ambiente onde trabalho, a gente tem a oportunidade de falar o que acha em todas as nossas assembléias, e depois saí, tudo normal, tranquilo (ProAti-04).

**ProAti-05 e ProAti-06** falaram sobre as dificuldades no planejamento pedagógico e psicológico, a necessidade de melhorias na integração de novos servidores, com a efetiva participação deles nas decisões e sobre se expressarem honestamente:

Nós estamos deficientes com a pedagogia e psicologia. Acho que pode melhorar [integração dos novos servidores], tenho visto uma intercambiabilidade boa, mas o RH precisa trabalhar um pouco mais na recepção de novos servidores. Na Coordenação, tenho procurado que o professor apresente as deficiências; liberdade a gente dá para que isso aconteça. (ProAti-05).

Sim [ajuda no trabalho]. Todos os professores substitutos fazem parte das assembléias que ocorrem de 15 em 15 dias, votam nas nossas decisões, isso já foi discutido amplamente com os órgãos competentes sobre a participação dos colegas substitutos. Existe no departamento profundo respeito a ética e uma sinceridade e honestidade, no que a gente está tratando do ponto de vista profissional, isso é muito transparente pra gente (ProAti-06).

Em síntese, os **professores ativos** destacaram a cooperação e a liberdade em suas atividades docentes, sendo possível se expressarem honestamente; realçaram também a solidariedade mútua, a integração entre todos, principalmente em relação aos novos servidores, inclusive com a efetiva participação dos professores substitutos nas decisões das Coordenações. Considerando que a Instituição tem em seu quadro de docentes um número muito elevado de professores substitutos e sabendo que sua permanência na Instituição é por tempo determinado, chegando ao máximo há dois anos, acabam por influenciar os demais professores do quadro permanente, no sentido de promover relações superficiais. Corroborando esses elementos, Bauman (2005) destaca, de forma irônica, a necessidade de se combater o “líquido mundo moderno”, onde têm imperado as relações superficiais, instantâneas e inconsistentes, que causam ao indivíduo uma

sensação de união, por meio de um comportamento de lutas “para nos juntarmos aos grupos igualmente móveis e velozes que procuramos”, mas que, na realidade, não nos mantêm vivos “por muito tempo”.

Por outro lado, foi mencionado, por uma determinada **professora ativa**, certo abandono por parte dos colegas, por se encontrar afastada por adoecimento. Além disso, também foram mencionadas, pelos professores ativos, as responsabilidades que não cabem à Instituição, como de educar o aluno, as dificuldades no planejamento pedagógico e psicológico e a necessidade de melhorias na integração de novos professores. Esses elementos desagregadores e permissivos, propiciam aquilo que Bauman (2005) propõe que se combata, a transformação da sociedade em “líquido-moderna”.

Para os aposentados **ProApo-01**, **ProApo-02**, **ProApo-03**, **ProApo-04** e **ProApo-05**, a qualidade dos relacionamentos pode ser observada em aspectos, como: (i) na expressão da liberdade para lecionar; (ii) na defesa da Instituição sobre alguma crítica, denotando alto grau de identificação com a Instituição (“o meu CEFET”); (iii) no incentivo às pessoas a entrarem para a Instituição; (iv) no orgulho de ter trabalhado nela; (v) no gosto pelos relacionamentos com as empresas, por lecionar e pelo ambiente de trabalho; (vi) nos elogios e no sentimento de “vestir a camisa”, de forma figurada e literal; (vii) na oportunidade de se estudar com qualidade a custos muito baixos; (viii) no trabalho com um descanso; (ix) nas amizades. Além disso, reconheceram o CEFET-MG como a melhor escola que conheceram:

A liberdade que de criar e trabalhar dentro de um projeto pedagógico, o professor tem liberdade para expandir, lecionar da maneira que o aluno entende, isso é o principal do CEFET. Quando criticam, sou um dos primeiros a defender o CEFET, porque faço parte dele, mesmo não estando na ativa. Estou sempre estimulando familiares, amigos. Mostro muito orgulho e me sinto valorizado perante todas as pessoas que convivo fora da instituição, o CEFET é muito pra mim. (ProApo-01).

Como diretor de Relações Empresariais Comunitárias, gostava do relacionamento com o meio industrial, para buscar oportunidades; o que mais gosto é o chão de sala de aula. Feliz ou infelizmente, nunca vi ninguém criticar o CEFET, é só elogio. Visto a camisa [de forma figurada], tenho a camiseta com aquele ‘cefetizinho’, fiz um *cooper* de manhã com a calça e a camiseta do CEFET [literal]. (ProApo-02).

Gostava de lecionar. Sim [defender a Instituição], porque ela é superior aos administradores, sempre ser valorizada. Sim [estímulo a usar o CEFET-MG]; uma escola pública, as pessoas não podem cursar por falta de recursos financeiros, o Cefet oferece a oportunidade, cursos profissionalizantes muito bons e custo bastante baixo, praticamente zero. (ProApo-03).

Gostava do ambiente, lógico, o ambiente. Defendo [críticas à Instituição], me realizei, então não aceito ninguém criticar o Cefet. A ser aluno [estímulo], quando surge a oportunidade, procuro às vezes até ajudar. (ProApo-04).

Gostava de tudo, trabalhar era um descanso, a convivência e a amizade de todos. Só não 'saio no braço' [defender a Instituição] porque vou ter que correr muito, e atualmente não dá pra correr muito não. De todas as escolas que conheci, essa preenche a ideia do que tenho de melhor possível. (ProApo-05).

Finalmente, **ProApo-06** relatou sobre a importância das amizades, o reconhecimento de colegas, a aversão a críticas à Instituição e o estímulo aos conhecidos para adentrarem ao CEFET-MG:

A amizade que a família Cefet mantém, acho que é muito forte e importante. O Cefet é uma instituição superior na mentalidade, no sistema, no respeito ao educando. Então isso daí é da organização da gente; na primeira aula, sabia o nome do aluno, fazia questão, era meu orgulho. Perto de mim ninguém consegue criticar, não admito. Todas as vezes que é possível, surge uma oportunidade de uma pessoa me perguntar [estímulo a amigos a familiares] (ProApo-06).

Deixando de lado os excessos, houve relatos dos **professores aposentados** no sentido de liberdade para lecionar, sentimentos de identificação, de “vestir a camisa”, de orgulho de trabalhar, a oportunidade oferecida pela Instituição de estudar com qualidade e com custos baixos, de gostar do ambiente e, de forma unânime, o estímulo de todos os respondentes a seus amigos e familiares a adentrarem na Instituição. Nessa perspectiva, Dubar (2005) considera que a identidade dos indivíduos, no caso, os professores aposentados, é construída por meio de sentimentos antagônicos, como o estável e provisório, o individual e coletivo, o subjetivo e objetivo, o biográfico e estrutural, compondo, ao mesmo, uma matriz identitária.

#### 4.3.3 Orgulho, sentimento de pertencimento e gratificação

Os relatos dos professores ativos **ProAti-01**, **ProAti-02**, **ProAti-03** e **ProAti-04** consideraram a defesa da Instituição, o orgulho de representá-la, a gratificação e o reconhecimento no trabalho, relatando o baixo número de faltas ao trabalho, denotando comprometimento e solidariedade com os demais colegas, a defesa e o orgulho de pertencerem à Instituição. Outros pontos a serem destacados foram: a realização pessoal em ser professor, a gratidão devido ao reconhecimento dos

alunos, a possibilidade de participar no crescimento dos alunos e o incentivo a eles, dependendo do seu perfil, a adentrarem na Instituição:

No Departamento as faltas são muito poucas, particularmente não falto ao trabalho. O ingresso é através de processo seletivo, mais procuro divulgar os cursos que têm e incentivar as pessoas a virem para cá. Gosto muito, quero que ela cresça e me sinto bem. Acho que a minha atividade como professor é o que me realiza pessoalmente. A gratidão dos alunos com a formação e atenção recebida aqui, também do trabalho de todos os meus colegas, esse é o momento que me sinto mais satisfeito por fazer parte da instituição. (ProAti-01).

Se faltar o trabalho, o meu celular toca o dia inteiro, se falta um, sobra para o outro, então o pessoal tem sido bem solidário vem trabalhar sempre. Já tive oportunidade de ter sido perguntado sobre o CEFET por possíveis alunos e professores e sempre falo bem, um ambiente bom do ponto de vista do aluno, tem bons cursos, sinto orgulho de trabalhar nele. Em relação aos alunos, quando ele já não está dependendo de você, continua te tratando bem, com educação e com respeito. Já tive oportunidade de ser homenageado pelo pessoal da engenharia elétrica, isso é muito interessante, deixa a gente muito gratificado. (ProAti-02).

Tenho uma preocupação muito grande em não faltar, só não venho quando não dou conta, normalmente ligo, mas isso ocorreu muito pouco. Defendo [a Instituição]. Com certeza, porque tenho orgulho de trabalhar nela; quando vejo os alunos que hoje tão no mercado de trabalho, são atores profissionais, isso para mim é uma polida no ego, quando minhas alunas que hoje são minhas amigas, que me ligam e frequentam a minha casa, fui importante na vida deles. Quando a gente apresenta uma peça e tem alguém da sua coordenação presente para ver, então acho que isso é realmente atribuir valores ao seu trabalho. (ProAti-03).

Falto muito pouco; tenho colegas que faltam compulsivamente, pouquíssimos. A gente tem que escutar, tem que saber o que está sendo criticado, se aquilo for ruim, temos que concordar e, às vezes, são apenas pontos de vista, a gente respeita. A instituição exige, os nossos clientes são alunos, então como estou aqui no ensino médio, técnico, acredito que o aluno tem que ter um perfil para estar aqui; incentivo sim, incentivo a não entrar no CEFET também. Claro que sim [orgulho de representar a Instituição]. (ProAti-04).

Os professores **ProAti-05** e **ProAti-06** destacaram a pontualidade e a quase ausência de faltas, considerando desconhecer críticas, como também incentivam as pessoas a virem para a Instituição; mencionaram também orgulho em pertencerem, relatando exemplo da respeitabilidade do CEFET-MG por parte de um antigo aluno, hoje empresário. Finalmente, uma respondente, além de demonstrar ter orgulho e falar sobre o reconhecimento do seu trabalho, por parte dos alunos, disse não ser uma defensora “parcial” da Instituição:

A esmagadora maioria tem boa vontade, pontualidade; meu número de faltas, depois que assumi a dedicação exclusiva, é praticamente zero. Nunca tive que defender o Cefet, porque nunca alguém falou mal, sempre bem. Sim [orgulho], faço questão. Um empresário bem sucedido da construção civil, falou uma coisa que não vou esquecer: meu currículo é conhecido em obras, a primeira coisa que está lá é Técnico em Edificações, formado na Escola Técnica, nem chamo aqui de Cefet. (ProAti-05).

Não faltamos ao trabalho, só em casos excepcionais, temos o costume de, caso a gente falte, repõe as aulas, combina com os alunos os horários vagos. Não [defender a Instituição] analiso as críticas para ver se tem fundamento, não sou uma defensora parcial. Indico [os cursos], para filhos, até para vizinhos, falo que trabalho numa instituição que vale a pena, que tem feito muito pela sociedade. Tenho a auto-estima em trabalhar no Cefet, é extremamente é valoroso, no sentido do orgulho de reconhecer que é uma instituição que vale a pena dedicar, trabalhar. O processo de aprendizagem dos alunos [gratificação pelo trabalho] e o reconhecimento para mim é o mais significativo (ProAti-06).

Nessa perspectiva, os **professores ativos** relataram o compromisso com a pontualidade, mencionando haver poucas faltas deles e, quando isso acontece, manifestaram que repõem essas aulas perdidas, em comum acordo com os alunos. Outro ponto de destaque foi que a grande maioria se considera defensora da Instituição - somente uma respondente se utilizou da expressão “não ser defensora parcial” -, como também suas realizações pessoais em serem professores e a gratidão pelo reconhecimento dos alunos e orgulho de representá-la. Nesse sentido, Machado (2003), considera que no processo de formação da identidade social, a representação que indivíduo formula sobre si mesmo pelo pertencimento ao grupo, no caso, os professores ativos e aposentados do CEFET-MG, advém dos fatores sociais e psicológicos, moldado de forma dinâmica, por semelhança e oposição à própria Instituição e às pessoas com as quais convive.

Já os professores aposentados **ProApo-01**, **ProApo-02**, **ProApo-03** e **ProApo-04** relataram sentirem orgulho e gratidão (“o CEFET é muito para mim”), destacando o aprendizado adquirido, consideraram a remuneração satisfatória, a possibilidade de permanecer trabalhando na Instituição, valorizaram a condecoração recebida e a solenidade, o reconhecimento por parte dos alunos e ex-alunos. Por outro lado, um respondente falou sobre a remuneração “insatisfatória”, mas destacando a importância dos benefícios intangíveis (satisfação, discussão de ideias, as tendências) como motivadores:

Tenho orgulho, me sinto valorizado perante as pessoas, o CEFET é muito para mim. Virei profissional, aprendi no CEFET, a remuneração não é das piores, posso passar o que aprendi, tudo é gratificante. A medalha de Peçanha, um reconhecimento aos professores e funcionários que ao longo do tempo, trabalharam em prol do ensino técnico. Quando um professor estava para aposentar, era feita uma solenidade na coordenação, com placas, discursos, presentes. O mais gratificante é os alunos e ex-alunos que te encontram, ‘esse foi meu professor, onde aprendi isso e aquilo’, o elogio que você recebe, ‘aprendi isso por causa do senhor, meu professor’, é gratificante. (ProApo-01).

Sinto orgulho de trabalhar, onde vou, 'ô professor, ô professor', eles não sabem que estou aposentado. A maior gratificação que o trabalho me proporcionou é ter aprendido a apreender com meus alunos. Ao longo do tempo, sempre me senti gratificado; foram 16 anos, fora o tempo que fiquei, sinto muito orgulho (ProApo-02).

A gratificação financeira, a remuneração do professor, em comparação com outras profissões do mesmo nível, está fragilizada, inferiorizada. Agora existem valores, benefícios não tangíveis de muita satisfação de ter trabalhado exatamente numa academia onde há a livre discussão de ideias, das mais variadas tendências, e isso é muito bom para o desenvolvimento humano. (ProApo-03).

Os professores aposentados **ProApo-04**, **ProApo-05** e **ProApo-06** destacaram, em seus relatos, a participação no incentivo às pessoas a irem para o CEFET-MG, sua capacidade em atender aos anseios dos alunos e valorizaram as amizades conquistadas ao longo do tempo; por outro lado, falaram sobre o não reconhecimento institucional, mas somente aquele dos colegas e alunos e a satisfação pela homenagem recebida:

Menciono [orgulho de ter pertencido], o Cefet foi minha vida. Exatamente [estímulo], é uma instituição que gera confiança, os objetivos que os alunos querem, o Cefet ajuda a alcançar. Primeira coisa, a amizade de todo mundo, éramos muito amigos; quando aposentei, eles foram na minha casa. Sempre houve [reconhecimento pelo trabalho], fiquei 20 anos e não faltei um dia. (ProApo-04).

Houve [reconhecimento], por parte dos alunos. Não [reconhecimento] porque a instituição é um corpo, acontece que as pessoas que estão à frente sempre vão mudando. Por que não são sempre as que trabalharam com você, que te conhecem mais, que continuam na instituição, aquelas que conhecem mais o seu trabalho que continuam sempre há uma renovação da direção. (ProApo-05).

Sempre demonstro isso [orgulho], até no botão que uso, onde vou, coloco o botão. O financeiro [gratificação] realmente é pouco, mas o pessoal é muito bom, porque quando você fala que é professor do Cefet, hoje há reconhecimento. Tive uma homenagem e fiquei muito satisfeito, é um reconhecimento pelo nosso trabalho, lembraram da gente, é sinal que a gente valeu alguma coisa. (ProApo-06).

Os **professores aposentados** revelaram orgulho e satisfação de terem pertencido ao CEFET-MG, a gratidão pelo aprendizado adquirido, pelas homenagens recebidas, o reconhecimento e capacidade em atender aos anseios dos alunos, a remuneração satisfatória, os benefícios intangíveis (satisfação, discussão de ideias e tendências), a possibilidade de continuar a trabalhar, mesmo já aposentado e as amizades conquistadas ao longo do tempo. Por outro lado, fizeram críticas sobre o não reconhecimento institucional, na opinião de alguns dos respondentes. Dessa forma, para Dubar (2005), as abordagens culturais e funcionais advindas do processo de socialização enfatizam que a formação do indivíduo se dá pela incorporação de maneiras de ser do grupo (de pensar, sentir e agir), refletindo na sua visão de mundo. Assim, os relatos dos docentes denotaram uma realidade

vivida pelos mesmos, numa época de costumes e comportamentos diferenciados, mas que se mostraram presentes em suas histórias de vida.

Foram considerados os sentimentos dos **professores ativos** da Instituição, bem como suas percepções em relação aos sentimentos dos alunos. **ProAti-03** e **ProAti-06** não só sinalizaram que a maioria dos servidores gosta e sente orgulho de trabalhar no CEFET-MG, como também mencionaram o interesse dos alunos em estudarem e sobre a possibilidade de terem um futuro mais promissor:

A família é o indicador para esse aluno vir pro CEFET, pela qualidade que experimentaram, a facilidade que foi o vestibular, arrumar um emprego e ser um profissional, então, a comunidade que passou aqui, faz essa propaganda da instituição (ProAti-03).

A maioria dos servidores sente orgulho da instituição, até porque o CEFET-MG presta um papel relevante para a sociedade. Boa parte dos servidores nunca vai ter um comprometimento e identificação total, mas há uma satisfação da maior parte. Sinto orgulho, as pessoas da coordenação sentem orgulho. A gente tem uma instituição séria, de qualidade, respeitada como de alta qualidade, que tem projetos relacionados às classes sociais de baixa renda e programas sociais, é uma instituição simpática. (ProAti-06).

Aqui também se apresentaram situações bem distintas. De acordo com o respondente **ProAti-02**, os servidores mais antigos são os menos comprometidos (“pensa mais nele que na Instituição”); os mais novos, os mais identificados (“visão completamente diferente, vestem a camisa”). Em relação aos alunos, duas situações se apresentaram. Houve relatos de que aqueles do curso diurno se identificam bem mais, em comparação com os alunos do turno da noite que não possuem afinidades com os cursos, preferem sair. **ProAti-02** diferenciou o orgulho do aluno do curso técnico em estudar na Instituição, em comparação com aqueles da graduação que demonstram certo descompromisso:

Os servidores mais antigos têm uma visão muito parecida com funcionário público, muito egoísta, que pensa mais nele do que na instituição. Pessoas com menos tempo têm uma visão diferente, vestem a camisa, não lidam como um cargo público que vai dar uma boa aposentadoria, mas trabalha com motivação, com objetivos e com amor. (ProAti-02).

Em relação aos alunos, duas situações se apresentaram: houve relatos dos professores **ProAti-01**, **ProAti-04**, **ProAti-05** e **ProAti-06** de que alunos do curso diurno se identificam bem mais com a Instituição, em comparação com os alunos do turno da noite:

Tinha o público do curso diurno que era bem identificado, lá em Divinópolis, com a instituição. O pessoal do curso noturno fazia o curso técnico, a maior parte não tinha muita dedicação com a instituição. No ensino superior, a maior parte dos alunos se sente bem identificado com o CEFET-MG, tem orgulho. (ProAti-01).

Sou muito entusiasmado, então os deixo [alunos] entusiasmados, noto que nenhum gostaria de não estar aqui, pelo contrário eles gostam; alguns descobrem que não tem afinidade com a área, vão deixar a escola, mais não chateados, deixam porque não é aquilo que vai ser a realidade dele no futuro (ProAti-04).

O aluno do curso técnico ele usa o uniforme e usa com gosto; o aluno da graduação usando bermuda, chinelo de dedo, camisa regata com tatuagens aparentes, cabelo rastafári, parece que nem veio pra escola. Sinto por parte dos alunos do técnico o orgulho de estudar no Cefet (ProAti-05).

Eles [os alunos] têm orgulho de estar na instituição, de estudar aqui; eles tem um profundo respeito e reconhecimento da instituição, tem orgulho e gostam de estar aqui porque a sociedade também tem o retorno do trabalho deles, sabe que aqui daqui sai gente muito competente também (ProAti-06).

Finalmente, outro ponto de vista mencionado pelos professores **ProAti-04** e **ProAti-05** foi sobre uma minoria que não gosta da Instituição, por não terem suas expectativas profissionais atendidas pelo CEFET-MG, como também a insatisfação deles com os poucos benefícios obtidos da Instituição, em comparação com as conquistas dos servidores técnico-administrativos:

Conheço pessoas que não gostariam mais de trabalhar no CEFET-MG. Algumas pessoas têm reclamações normais, outras têm ambições que o CEFET não pode suprir; afinidade entre o que a pessoa quer e o que a instituição oferece. (ProAti-04).

Os funcionários conseguiram mais resultados do que o professor; o professor é extremamente desunido, na hora que tem assembléia de professor não vai ninguém. (ProAti-05).

Sobre os relatos relacionados aos sentimentos de pertencimento dos **professores ativos**, a maioria dos servidores (técnico-administrativos e docentes) sente orgulho de trabalhar na Instituição e apenas uma minoria não gosta, por terem expectativas diferenciadas dos demais. Nesse sentido, Bauman (2005) considera que os sentimentos de pertencer à organização não são “definitivos ou tão sólidos”, mas, ao contrário, são “negociáveis e revogáveis”, dependendo de determinadas ações e/ou posições assumidas ou de escolhas, em detrimento de outras. Prosseguindo, os respondentes se manifestaram sobre o comprometimento do servidor com menos tempo de serviço, em detrimento daqueles com mais tempo, em muitos casos, descompromissados e finalmente, certos incômodos relativos às conquistas dos servidores técnico-administrativos, em detrimento dos poucos benefícios obtidos pelos docentes.

Em síntese, no que se refere à Imagem Projetada do CEFET-MG, é possível afirmar que, na visão do público interno, segundo os relatos dos **professores ativos**, houve a evolução da instituição como um todo, destacando-se a melhoria da infraestrutura (espaço físico e equipamentos), dos recursos financeiros, da qualidade do ensino e, principalmente, mudanças na mentalidade e o conseqüente comprometimento dos mesmos. Em relação aos **aposentados**, a identidade projetada foi ainda mais significativa, com grandes avanços no tamanho e número de *campi*, a expansão das atividades acadêmicas e a melhoria substancial na formação e qualificação dos atuais professores. Como conseqüência, surgiram críticas em relação à perda da proximidade e cordialidade entre os servidores, devido a esses avanços.

Para Almeida (2005), a identidade projetada deve ser compreendida como os sinais explícitos e implícitos, pelos quais a organização expressa seus atributos-chave, como esta se autoapresenta e qual o grau de adesão do público externo ao que é projetado e quais os níveis de concordância e atratividade. Assim sendo, os **professores ativos** destacaram a importância dessa imagem institucional perante a família, amigos e alunos e o seu diferencial em relação a outras instituições, como também a forte identificação dos servidores e alunos e sua tradição. Em contrapartida, criticaram a atual desvalorização do ensino técnico e a pouca atuação do CEFET-MG junto às empresas, na busca de investimentos e parcerias.

Os **professores aposentados** consideraram o diferencial da qualidade do ensino em relação a outras escolas públicas ou privadas, principalmente por ofertar a formação integral, e a preparação dos alunos para exercerem a liberdade com responsabilidade, disponibilizando alto grau de conhecimento. Outros pontos observados foram a seriedade da Instituição e o projeto de escola aberta. Suas críticas foram os problemas crônicos do CEFET-MG, como os conflitos internos, a não transformação num IFET, que poderá deixá-lo numa posição estagnada em comparação com outras Instituições, a pouca divulgação da sua marca e o ainda desconhecimento de algumas pessoas sobre ser uma escola pública e gratuita, fatores estes que merecem atenção da direção, no sentido de resolvê-los de forma satisfatória, o que contribuiria significativamente para a melhoria da imagem do CEFET-MG.

#### 4.4 Categoria Identificação Institucional

A identificação institucional levou em consideração as percepções dos entrevistados no sentido de pertencer à Instituição, considerando os motivos que levaram os respondentes a ingressarem no CEFET-MG, suas expectativas, sentimentos de fazerem parte, conhecimento dos valores e crenças da Instituição, vontade de permanecer ou de deixar, seus vínculos e o tempo para aposentadoria e seu significado.

##### 4.4.1 Ingresso no CEFET-MG

Nessa sub-categoria, são abordados os motivos que levaram os sujeitos da pesquisa a ingressarem na Instituição, as expectativas realizadas e não realizadas, como também os acontecimentos que marcaram suas trajetórias. Os professores ativos **ProAt-01**, **ProAt-02**, **ProAt-03**, **ProAt-04**, **ProAt-05** e **ProAt-06** destacaram, em seus relatos, que os motivos que os levaram a ingressar no CEFET-MG foram a melhoria da condição social e econômica e o desejo de trabalhar com pesquisa e investir na pós-graduação. Outros pontos importantes foram a gratificação profissional em poder lecionar, a segurança adquirida pela estabilidade funcional, a importância de repassar suas experiências profissionais, a satisfação por ter conseguido concluir o mestrado e a participação na formação do aluno:

A condição social e econômica da minha família era muito difícil; com, com a realização desse curso no CEFET, consegui uma boa melhoria no meu padrão de vida. Minhas expectativas com relação ao CEFET, elas quase todas estão concretizadas, assim que concluir meu mestrado pretendo iniciar o doutorado e me dedicar mais ao ensino e a pesquisa. (ProAti-01).

Quando entrei para o CEFET, minha expectativa era trabalhar com pesquisa, no limite do conhecimento da tecnologia, isso aí é o que estou conseguindo, sou professor do mestrado. Iniciação científica, pesquisa, mestrado e sempre me atraiu muito essa área de fazer pesquisa, então, fiz concurso e resolvi mudar de foco. (ProAti-02).

Adoro dar aula, quando entrei, havia uma preocupação muito grande dentro da sala de aula, Nunca parei de estudar, acabei o mestrado na PUC-SP. Diretora do teatro, conselho de ensino, diretora do sindicato do professores, representante da coordenação em vários conselhos, então isso sempre foi uma busca minha, o reconhecimento da professora que é diretora do grupo de teatro. (ProAti-03).

O serviço público dá segurança, trabalhava na iniciativa privada, então foram esses os fatores e o fato de já ter estudado aqui na escola. A gente sempre espera reconhecimento de alguma forma, tenho tido isso durante esse tempo. Quando a gente vê um ex-aluno entrando como professor ou técnico-administrativo, é um espetáculo, é tudo de bom, me deixa muito satisfeito. (ProAti-04).

A experiência que a gente trás de fora é excepcional para os alunos, é muito importante porque não fica só aquele negocio no giz. Estou realizado, não tenho nenhuma frustração, tudo que quis, consegui, constitui família e formei os filhos, todos têm curso superior e foram bem criados, devo tudo ao Cefet. (ProAti-05).

Inicialmente vim como professora substituta pra participar de um processo seletivo; fui selecionada para dar essas aulas de e Organização Social e Política Brasileira. Tenho grande interesse que a educação não seja exclusiva quanto é excludente, principalmente na formação dos trabalhadores. (ProAti-06).

Machado (2003) menciona que a construção da identidade diz respeito aos papéis desempenhados pelos indivíduos, no caso, o trabalho dos professores do CEFET-MG, compondo a face da estrutura identitária dos mesmos. Assim, a organização se torna um importante lugar de socialização para as pessoas que nela trabalham, chegando a moldar atitudes e comportamentos, possibilitando construir a identidade profissional e social.

Os professores aposentados **ProApo-01**, **ProApo-02**, **ProApo-03**, **ProApo-04**, **ProApo-05** e **ProApo-06** destacaram a concretização de suas expectativas profissionais, deixando claro que houve o crescimento pessoal, apesar de um respondente ter afirmado que “[...] pretendia concluir o trabalho que comecei na Fundação Getulio Vargas, a renovação dos currículos da escola, não consegui [...]”, denotando certa frustração por não ter conseguido terminar um projeto pedagógico, realçando também a importância na formação de alunos e cidadãos:

Sempre foi crescer, ir galgando alguma coisa na vida; formei no 2º grau, fui para a assessoria, cheguei a trabalhar na Contabilidade e a montar a Coordenação de Comunicação Social do CEFET. (ProApo-01).

Minha expectativa quando entrei pro CEFET era muito mais como docente, como professor e me realizei plenamente (ProApo-02).

Sinto realizado em ter participado da educação de muitos engenheiros ao longo desses quase 30 anos que trabalhei no Cefet; ser um professor de nível superior, e ter formado muitos profissionais, estimular os alunos a desenvolver suas capacidades para se tornar engenheiros, profissionais, e cidadãos. (ProApo-03).

A minha expectativa era ser professor e pra isso trabalhei, fiz os cursos, me sentia muito bem na sala de aula. Não saí frustrado, muito pelo contrario, saí com a cabeça erguida. (ProApo-04).

De certa forma, nasci pra dar aula, sempre gostei. Então levando em conta este aspecto, me sinto plenamente realizado. (ProApo-05).

Não consegui concretizar, mesmo dando aula no 3º grau, na engenharia, tive que pedir demissão para poder aposentar, foi uma exigência que me fizeram. Pretendia concluir o trabalho que comecei na Fundação Getúlio Vargas, a renovação dos currículos da escola, não consegui, porque tinha o objetivo de ver realmente essa parte que iniciei e não pude concluir. (ProApo-06).

Para Bauman (2005), se o indivíduo, ao longo de sua trajetória, perder a referência do grupo no qual se encontra inserido, o conceito que ele tem de si mesmo se fragiliza, havendo a necessidade de reconstruir sua identidade, possibilitando a busca de um novo “eu”, por meio de novas referências, ou permanecerá preso a um passado inexistente, o que, nesse caso, parece ter acontecido.

#### 4.4.2 Significado de fazer parte

Os **professores ativos** relataram sentimentos, emoções, valores e crenças com as quais se identificaram ou não. Em relação ao significado de pertencer ao CEFET-MG, **ProAti-01**, **ProAti-02**, **ProAti-03**, **ProAti-04**, **ProAti-05** e **ProAti-06** demonstraram se sentirem felizes em trabalhar na Instituição, possuírem a noção exata do papel do professor, denotando o grau de seu envolvimento, em contraste, segundo a opinião de uma respondente, com o descompromisso de alguns colegas com a Instituição. Outros pontos que mereceram destaque foram a importância de se identificar e respeitar a Instituição, como também a respeitabilidade de sua “marca” junto ao mercado, os valores familiares, segundo um respondente, presentes, as crenças e os valores individuais e a melhoria financeira pessoal. Finalmente, a escolha por uma carreira acadêmica, os valores que vão além do material, a transmissão do conhecimento, o respeito, a ética e a convicção religiosa são fatores preponderantes:

Os valores da instituição e suas crenças estão relacionadas com a formação do indivíduo, principalmente na transmissão do conhecimento, que é o principal objetivo da instituição e também a formação enquanto cidadão. Uma coisa muito boa, hoje a situação é muito melhor, sou feliz de trabalhar aqui. (ProAti-01).

Em primeiro lugar sempre penso que ser professor é uma profissão de muita responsabilidade participar da formação de pessoas. A carreira que escolhi, de pesquisador e professor tem muito é essa questão de respeito. Está melhorando muito essa questão de vestir a camisa; o CEFET é uma marca é um nome de valor, de respeito no mercado. (ProAti-02).

Conheço todo mundo da escola e as pessoas que estão vindo, me causam estranhamento, uma vontade de aposentar. Fico saudosista com os professores que vêem aqui, que dão aula e vão embora; a gente ficava na escola de manhã de tarde e à noite. Valores dentro da antroposofia, uma aceitação de um ser humano que ainda não é este que está posto no nosso limite do mundo, valores e crenças que ultrapassam o valor comercial e capital que a gente tá centrado. (ProAti-03).

Tenho muito orgulho de trabalhar aqui, então pra mim significa muito. Incentivar a conhecimento e a pesquisa, são os valores da escola. (ProAti-04).

A primeira coisa que acredito é não prejudicar ninguém, respeito a todos, desde o faxineiro, até o próprio diretor, cumprimento todos com carinho. (ProAti-05).

Valorização enorme pela ética; acredito que a partir do momento que a gente tem princípios éticos regulando nossa vida, tem equilíbrio pra poder saber conviver com as diferenças. Tenho uma formação religiosa católica. (ProAti-06).

Contrariamente, os professores **ProAti-03**, **ProAti-04** e **ProAti-05** declararam sentimentos antagônicos de frustração, relativos à pouca valorização dada pela Instituição, realçando a amizade entre eles, a qualidade do ensino, os valores e crenças do CEFET-MG que permeiam a formação dos alunos e a transmissão do conhecimento:

Uma grande família; em sala de aula eu vejo que aprendo com os meus alunos que os valores que eles têm dentro da família. (ProAti-03).

Valores de uma escola pública, que é o nosso caso de fundir conhecimento e incentivar pesquisas. (ProAti-04).

Qualquer um com a formação que tem no Cefet, ganha muito mais na iniciativa privada e isto é uma coisa frustrante; agora tem o lado gratificante que é o convívio com os alunos, a gente realmente tem uma equipe muito legal. (ProAti-05).

Começaria pelas crenças que são plurais e democráticas; esta instituição mudou bastante. Significado extremamente importante, por que o Cefet representa um ensino de qualidade de formação de jovens e dos adolescentes, então, isso pra mim é muito estimulante (ProAti-06).

A partir da construção desses referenciais, a autoridade do indivíduo, segundo Machado (2003), se legitima, a partir do momento em que ele estabelece a ligação do seu trabalho com os objetivos da organização, propiciando, a partir daí, os professores estabelecerem seus autoconceitos no CEFET-MG.

Sobre o significado de terem feito parte do CEFET-MG, os professores aposentados **ProApo-01**, **ProApo-02**, **ProApo-03** e **ProApo-04** mencionaram sentimento de gratidão pelo seu crescimento acadêmico com apoio da Instituição, a experiência adquirida como docente, a satisfação pelo crescimento acadêmico e a possibilidade de poder formar mão de obra:

Gosto demais do CEFET porque a minha vida foi aqui dentro; cresci muito, a própria graduação, quem bancou foi o CEFET, participei de cursos, tudo patrocinado pelo CEFET, tenho o maior carinho pela Instituição, aqui é a minha vida. (ProApo-01).

A minha experiência grande como gerente de dois departamentos, depois assessor da diretoria e da presidência, a experiência muito boa na iniciativa privada e no CEFET também. (ProApo-02).

Fazer parte da academia, na formação, de mão-de-obra industrial especializada, com tecnologia; é sempre uma satisfação ter trabalhado na instituição. (ProApo-03).

Significou muito pra mim, porque comecei como técnico entrei no terceiro ano porque já tinha feito dois anos fora, cumpri tudo que tinha que cumprir, então o Cefet pra mim era tudo, não faltava de ter o compromisso com Cefet (ProApo-04).

Os **ProApo-05** e **ProApo-06** destacaram também as amizades surgidas pela convivência e o sentimento desenvolvido como se fosse uma família:

Os sentimentos e as emoções são muitos, porque fiz grandes amigos aqui dentro, a camaradagem sempre foi muito grande, o respeito entre os entre professores funcionários, a convivência (ProApo-05).

O sentimento é muito bom pra gente, porque é uma família e como família é a célula (mater) da sociedade, então família é isso, quem preserva família, preserva tudo (ProApo-06).

Em síntese, os **professores aposentados** destacaram, em seus relatos, gratidão pela convivência na Instituição, realçando seu crescimento acadêmico e a experiência adquirida, tanto como docentes, como formadores de profissionais, além das amizades construídas ao longo do tempo, devido, em muitos dos relatos, ao clima familiar proporcionado pelo CEFET-MG. Nessa perspectiva, Caldas e Wood Júnior (1997) afirmam que a identidade é um processo de construção, mediada pela linguagem e socialização do indivíduo, como também na interação com o ambiente, tendo a sua origem na “comunidade, nos artefatos culturais e institucionais”.

#### 4.4.3 O que o faz permanecer

Os relatos retrataram os motivos pelo quais os professores manifestaram suas vontades de permanecerem no CEFET-MG; nessa perspectiva, os relatos dos professores ativos **ProAti-01**, **ProAti-02**, **ProAti-03**, **ProAti-04** e **ProAti-06** apontaram para a melhoria do padrão financeiro e realização profissional, a identificação com a Instituição e o reconhecimento por parte dos alunos, as boas

condições de trabalho, a localização da Instituição e a sua infraestrutura. Noutro sentido, um respondente mencionou laconicamente o que espera para concluir o tempo para obter a aposentadoria especial como professor:

Melhoria nas minhas condições de vida, posso contribuir com a minha família, mas, com relação à instituição, o que me faz querer permanecer aqui realmente é o sentimento, a identificação, gosto do trabalho. (ProAti-01).

Estava saindo para ter maior/melhor qualidade de vida, não quer dizer mais dinheiro, mas trabalhar com o que você gosta e ter um pouco mais de tempo para fazer o que você gosta. (ProAti-02).

Estou só esperando meu tempo pra aposentar. (ProAti-03).

A única vantagem mesmo de ser professor é a aposentadoria especial; a gente aposenta com o mesmo salário. (ProAti-05).

Primeiro as condições de trabalho, depois porque a gente sempre quer o CEFET como primeira escola, escola importante. (ProAti-04).

É uma instituição com possibilidade de crescimento na carreira, fazemos mestrado, doutorado, com o apoio da instituição. Nos oferece espaços como a nova biblioteca, um novo restaurante, a prestação de serviços, a Caixa Econômica, próximo a nossa casa, uma seriedade profissional muito grande; temos uma relação de muito democrática e muito respeitosa. (ProAti-06).

Em relação à vinculação a determinado grupo, **ProAti-01**, **ProAti-02**, **ProAti-03**, **ProAti-04**, **ProAti-05** e **ProAti-06** destacaram, genericamente, algumas pessoas das respectivas áreas de atuação, como também outros servidores:

Não posso dizer que to assim ligado a um grupo, mas gosto de várias pessoas aqui dentro, me sinto satisfeito de ter esse vínculo com essas pessoas. (ProAti-01).

Tenho as pessoas que eu tenho mais acesso; discuto assunto do curso de computação, do curso de mestrado de modelagem. (ProAti-02).

Um grupo de professores e funcionários que saíram pra poder fazer o minter que é o CEFET junto com a PUC de São Paulo. (ProAti-03).

Não, já me senti, hoje não. (ProAti-04).

Não, me sinto parte da casa e convivo bem com a diretoria com quem é contra a diretoria com quem é a favor. (ProAti-05).

Sinto-me vinculada aos grupos de ação política e social do CEFET-MG. (ProAti-06).

Sobre a possibilidade de deixar o CEFET-MG e quais os motivos para isso, foram relatados como fatores importantes para a permanência, a realização pessoal, mais que a profissional, e como fatores relevantes para a saída, observaram-se relatos que demonstraram dúvidas em relação a sair e, segundo uma respondente, um problema de saúde que a obrigou a se desligar:

Em 2004 eu passei em dois concursos, um de Furnas e também na Petrobrás; pensei bem na minha realização pessoal, mais do que na minha realização profissional, optei por permanecer no CEFET. (ProAti-01).

Nunca pensei em sair do CEFET, concretamente não. (ProAti-02).

Nunca pensei de deixar, o CEFET foi pra mim uma vida; mesmo com o tempo pra aposentar, ainda quero fazer com um trabalho com a terceira idade. (ProAti-03).

Logo depois que entrei sim, nessa transição de Araxá para cá. (ProAti-04).

Numa época que não era dedicação exclusiva, só não deixei a casa por uma palavra do meu pai: NÃO SAIA, o Cefet é sua garantia de trabalho. (ProAti-05).

Já deixei a instituição, estive doente e entrei nesse processo de demissão voluntária. Pedi demissão em dezembro de 96 e em outubro de 97 fiquei sabendo que estava com o meningioma gigante. (ProAti-06).

Nesse sentido, obviamente, somente os **professores ativos** foram entrevistados sobre os elementos *que os fazem permanecer, vinculação a determinados grupos e possibilidade de deixar o CEFET-MG*; assim, nos relatos, destacaram-se a ascensão financeira, a realização e evolução na carreira, o reconhecimento e a identificação, a aposentadoria especial, as boas condições de lecionar e a infraestrutura da Instituição. Sobre suas vinculações, mencionaram que o mesmo acontece com aquelas pessoas mais próximas profissionalmente. E, sobre a possibilidade de deixar o CEFET-MG, denotaram dúvidas, devido à vontade de realização pessoal e somente uma respondente se desligou, devido a problemas de saúde. A fim de compreender como esses elementos podem estar relacionados ao sentimento de pertencimento, Freitas (2002, p. 146) considera que os indivíduos, em determinados grupos, tendem a elaborar “um imaginário que os torna vivos”, uma vez que, quando estes se juntam para trabalhar, os sentimentos permeiam todas as imagens.

#### 4.4.4 Aposentadoria

Os relatos dos respondentes consideraram as expectativas dos professores ativos e os sentimentos dos professores aposentados quanto à aposentadoria. Os professores ativos mais jovens **ProAti-01**, **ProAti-02** e **ProAti-04** não se manifestaram concretamente sobre o tema, por estarem em pleno desenvolvimento na carreira. E mesmo para aqueles professores próximos ou já com tempo de aposentadoria, **ProAti-03**, **ProAti-05** e **ProAti-06**, houve relatos não somente de medo da mudança, de falta de perspectiva e dificuldade de adaptação após a aposentadoria, mas também de busca pela pós-graduação (especialização), o que irá proporcionar uma aposentadoria financeiramente melhor, devido ao plano de

qualificação do governo federal que melhora os salários daqueles servidores que se qualificam, e as questões afetivas representadas pela ligação com o CEFET-MG:

Vou aposentar só quando chegar a aposentadoria compulsória; não penso muito como que vai ser a minha, depois dos 60 vou repensar o que fazer. (ProAti-01).

Seria interessante aposentar mais não consigo falar sobre o momento. (ProAti-02).

Sempre achei interessante os professores que aposentam e voltam a trabalhar; não sei como é que está a regra de aposentadoria agora, mas estou com medo de mudar, então acho que aposento em abril do ano que vem. (ProAti-03).

Atingindo a idade mínima poderia me aposentar, que não é o caso, não pretendo fazer planos pra aposentadoria, não cheguei a fazer ainda. (ProAti-04)

A gente vai deixar grandes amigos e periodicamente fazer uma visita, não vou abandonar o Cefet, mas tenho a perspectiva de aposentando, mas resolvi fazer uma pós-graduação para melhorar a aposentadoria. Vou ter outra atividade, já estou preparado para parar de trabalhar, vou para a iniciativa privada. (ProAti-05).

Já posso me aposentar, mas teria dificuldades de me adaptar, vou sofrer muito. Afetivamente, a gente nunca deixa o Cefet; do ponto de vista do meu desgaste, acho justo a minha aposentadoria agora. Afetivamente, sei falar melhor do que profissionalmente, é uma instituição muito importante na minha vida. (ProAti-06).

Nessa análise dos relatos dos **professores ativos**, destacam-se as possibilidades de melhoria na condição socioeconômica, a estabilidade do serviço público, a aposentadoria especial com menor tempo de contribuição, a opção pela carreira acadêmica, com crescimento por meio da pós-graduação, o desejo de transmitir o conhecimento e a vontade de lecionar, a realização e o crescimento pessoal e profissional, o convívio com as pessoas de maneira geral e a participação em atividades de política sindical. Em relação à aposentadoria, os professores ativos mais jovens não se manifestaram concretamente e os mais antigos demonstraram certo receio quanto à inatividade, desejo de realizar uma pós-graduação para melhorar a aposentadoria, como também o medo de não se adaptarem.

Em relação aos professores aposentados, **ProApo-01** e **ProApo-02** destacam o conteúdo referente à precipitação e complicações no processo de aposentadoria, o sofrimento e adoecimento advindos, o sentimento de saudade das atividades desenvolvidas e um vazio:

Aposentei não foi de livre e espontânea vontade, foram as pressões do governo FHC, um terrorismo e muita gente aposentou antes da hora. Aposentei, mas não foi bom, tive depressão forte, problemas de saúde, aumentou minha diabetes, pressão alta, criei uma angústia, não estava preparado pra sair; de repente você saí, sente um vazio e que não é mais nada. Foi difícil, hoje já convivo com isso, comecei a inventar um monte de serviço para poder preencher o vazio. Muita saudade de muita gente, do convívio, de sentir que é produtivo. (ProApo-01).

Meu processo de aposentadoria foi um pouco confuso, não gostaria de responder essa pergunta. Há uma divergência grande que o pessoal não conseguiu me explicar, o INSS e o jurídico não conseguiram explicar. Tenho saudade do núcleo de qualidade e produtividade. Gosto demais da equipe, principalmente a do meu tempo, uma equipe muito boa, unida e integrada. Sou consultor em duas vertentes, de “*coach* e *mentoring*”, espécie de psicologia pessoal ou organizacional e estou num negócio que não está indo muito bem. (ProApo-02).

**ProApo03** e **ProApo04** relataram os problemas burocráticos no processo de aposentadoria, saudades das atividades docentes, dos colegas e dos alunos e a vontade de continuar a lecionar. Por outro lado, outro respondente mencionou contraditoriamente a simplicidade da sua aposentadoria, a ausência de saudade da época de ativo e a situação atual em relação ao trabalho:

Meu processo de aposentadoria teve alguns senões, por problemas burocráticos, mas acho que foi superado, embora ainda esteja lutando por uma melhoria na minha aposentadoria. A gente sempre fica saudoso das atividades, dos colegas do trabalho, principalmente daqueles do meu departamento, dos alunos. Fiz um projeto juntamente com colegas de um mestrado, estou numa Universidade particular, na expectativa de começar essa atividade e é claro porque me sinto ainda muito disposto a trabalhar na atividade de magistério. (ProApo-03).

Meu processo foi muito simples, peguei o que tinha de direito e em 10 dias fiquei aposentado. Não senti uma perda não, fiquei sempre ligado no Cefet, mais sentimental. Olha, saudade não tenho não, sabe? Porque quando saí, saí convicto. O Cefet está aqui pertinho de mim. Não desenvolvo não [trabalho]; tenho uma área, um sitiozinho pequeno e vou lá de vez em quando, vou mexendo naquilo dali só pra distrair, e fico em casa. (ProApo-04).

Finalmente, os relatos dos professores **ProApo-05** e **ProApo-06** fizeram referência à aposentadoria precoce, ressaltando a falta de incentivo governamental e a possibilidade de o governo alterar a Previdência, a saudade dos amigos e a continuidade das atividades docentes, como também observaram-se declarações de que atualmente não exercem mais nenhuma atividade:

Me aposentei no auge da minha atividade. E se o governo me oferecesse ficar mais 5 anos, ficaria, porque quando me aposentei, me sentia ainda em plenas condições de lecionar, o que continuo fazendo até hoje. Sinto saudade dos amigos, quando venho aqui e encontro o pessoal da minha época, me emociono. Continuo no ramo, substituo professores em cursinhos e dou aula particular; não me interessa no momento estar vinculado a nenhuma escola, para ficar mais ligado a família, pois prefiro trabalhar agora independente. (ProApo-05).

Quando percebi que o Collor estava mexendo na instituição, aquele negócio de marajá; o salário é uma mixaria, a gente trabalhava e não preocupava com salário, preocupava é com a dedicação. Sinto saudade de tudo, do ambiente, dos alunos. Não, hoje não desenvolvo não [trabalho], tenho 2 anos de aposentado pelo INSS e tive uma proposta de continuar na firma, mas senti que o dono da empresa, mas da parte da diretoria a gente sabia que não comungava; depois vi que era bom ficar em casa, aí faço umas coisinhas. (ProApo-06).

Os **professores aposentados** se manifestaram unanimemente de forma saudosa sobre as atividades desenvolvidas, os amigos e colegas e a convivência com os alunos e sobre continuar a lecionar. Houve também relatos sobre a aposentadoria precoce, complicações e problemas burocráticos no processo, falta de incentivos do governo para a continuidade, possibilidade de alteração da Previdência, com alguns deles falando que continuaram a lecionar nas escolas particulares ou exercendo outras atividades. Por outro lado, um respondente relatou sobre a simplicidade do seu processo de aposentadoria, ressaltando não sentir nenhuma saudade da época na ativa e que atualmente não exerce mais nenhuma atividade.

Em síntese, segundo Erikson (1972), a identidade dos indivíduos está relacionada à sua capacidade de compreender suas semelhanças, sendo a mesma fluida, contraditória e inconstante. Nesse sentido, Dubar (2005) referencia a dualidade embutida nesse processo, mais precisamente, a “identidade para si”, onde a pessoa se reconhece e aceita, e a “identidade para o outro”, por meio do reconhecimento do outro, construindo, assim, a sua própria identidade. Prosseguindo, o autor fala que a identidade pode ser estável e provisória, individual e coletiva, subjetiva e objetiva, biográfica e estrutural, tudo ao mesmo tempo, fazendo com que esses sentimentos antagônicos definam a personalidade de cada um, moldando o “ser social”.

No processo de identificação, os **professores ativos** destacaram sua motivação em lecionar, possuindo liberdade e autonomia para exercer suas atividades acadêmicas. Do ponto de vista dos relacionamentos construídos na Instituição, mencionaram a cooperação dos colegas, a possibilidade de se expressarem, denotando uma integração entre todos os professores, principalmente em relação aos substitutos, destacando a participação deles nas decisões ocorridas nas Coordenações. Somente um relato atípico foi considerado, uma vez que uma respondente, ao se afastar por problemas de saúde, se sentiu abandonada pelos colegas. Outras manifestações foram no sentido de que não cabe ao CEFET-MG a educação do aluno, mas somente a educação com qualidade, mesmo com algumas dificuldades no planejamento pedagógico.

Os **professores aposentados**, no seu processo de identificação com o CEFET-MG, foram unânimes em afirmar a pouca comunicação estabelecida pela Instituição, o que foi considerado como ações aquém daquelas esperadas por eles, o que

demonstra, segundo Bauman (2005) que, atualmente, as relações tendem a ser frágeis e fáceis de serem abandonadas. Por outro lado, eles mencionaram a importância da manutenção das amizades com os professores atuais e aqueles de sua época e houve somente uma manifestação de afastamento, devido à idade avançada.

Em relação aos relacionamentos estabelecidos, abordaram a liberdade propiciada pela Instituição em poder lecionar, promovendo um bom ambiente de trabalho, fazendo com que sentimentos de estímulo e identificação aflorassem. Finalmente, a percepção de orgulho e satisfação se manifestou, uma vez que houve gratidão pelo desenvolvimento de sua aprendizagem, reconhecendo terem percebido uma remuneração satisfatória ao longo do tempo na ativa, como também pelas homenagens recebidas pelos colegas; nesse sentido, críticas somente pelo não reconhecimento institucional, feitas por alguns respondentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa se desenvolveu a partir da compreensão das percepções diferenciadas dos professores ativos e aposentadas sobre o CEFET-MG. Dessa forma, procurou-se entender as relações de interdependência entre a identidade projetada na identificação organizacional dos professores ativos e aposentados do CEFET-MG.

No que concerne à percepção sobre a identidade projetada, os professores ativos demonstraram possuir um comprometimento com o CEFET-MG, promovendo a imagem institucional; eles consideraram que a Instituição evoluiu a partir da melhoria do CEFET-MG como um todo, e também com o comprometimento dos docentes, realçando a cultura organizacional e a imagem interna. Por outro lado, nas percepções dos professores ativos, é importante o resgate do ensino técnico e uma maior atuação no estabelecimento de parcerias com empresas da iniciativa privada, na busca por investimentos, que, fatalmente, resgatarão a identidade dos professores para com o CEFET-MG. Os professores aposentados destacam a importância da qualidade do ensino em relação a outras escolas públicas ou privadas, destacando a formação integral e a preparação dos alunos em sua formação.

Nessa perspectiva, os professores ativos e aposentados se mostraram comprometidos com a Instituição, demonstrando possuírem orgulho de pertencer a ela e gratidão possibilitada pelo reconhecimento e valorização dos alunos e ex-alunos. Dessa forma, Lee (1983) considera que a identidade corporativa referencia a personalidade e alma da organização, num processo, segundo Fombrun e Van Riel (1998), de construção de sua reputação, por meio de elementos de convicção, credibilidade e sustentabilidade, e que influenciam na maneira como as pessoas trabalham para a organização.

Em relação à imagem projetada do CEFET-MG, é possível afirmar que, na visão dos públicos interno e externo, houve a evolução da instituição como um todo, destacando a qualidade do ensino e, principalmente, as mudanças na mentalidade e o consequente comprometimento dos mesmos. Por outro lado, surgiram críticas sobre os conflitos internos, a indefinição quanto a se transformar em IFET ou continuar como

CEFET-MG, a insuficiente divulgação da Instituição perante a comunidade, devido à falta de uma política institucionalizada que permita a divulgação da imagem do CEFET-MG, por meio de ferramentas virtuais e o acesso às redes sociais. Por conseguinte, segundo Almeida (2005), essas discrepâncias relativas à identidade projetada necessitam ser solucionadas, para que o objetivo primordial de se criar uma identidade positiva da organização, junto aos públicos interno e externo, seja satisfeito e, a partir desse momento, seja possível legitimar seus mecanismos de convencimento.

Em relação aos atributos identitários do CEFET-MG, para os professores ativos, se destacaram ser a Instituição um local onde se pode crescer profissionalmente e financeiramente, o que propicia aos mesmos a possibilidade de construir uma carreira acadêmica, como também a importância dos valores e crenças presentes na Instituição, deixando-os orgulhosos de pertencerem aos quadros do CEFET-MG. Os professores aposentados também mencionaram a realização pessoal e profissional, demonstrando gratidão e satisfação pela convivência e pelo estabelecimento de amizades com os colegas, alunos e ex-alunos e demais servidores. Nessa perspectiva, os atributos identitários proporcionaram elaborar um sentimento de querer permanecer no CEFET-MG, devido às experiências vividas, desde aquelas acontecidas nos ambientes acadêmicos, até o reconhecimento das pessoas que, de alguma forma, fazem ou fizeram parte da comunidade cefetiana.

Finalmente, o processo de identificação organizacional está presente nos professores ativos. Em relação aos professores aposentados, apesar de suas manifestações de apreço ao período de convivência no CEFET-MG, em que denotaram satisfação, orgulho e gratidão pela realização pessoal e profissional, a falta de uma política de aproximação e reconhecimento faz com que a identificação organizacional esteja comprometida, necessitando de ações por parte do CEFET-MG, que aproximem os professores aposentados da Instituição, no sentido de despertarem neles, um sentimento de ainda serem importantes na vida e história da Instituição.

Portanto, a identidade organizacional, para Jo Hatch e Schultz (1997), deve ser compreendida como uma reflexão acerca do processo dinâmico relacionada à cultura organizacional, por meio do material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas.

## 5.1 Limitações da pesquisa

As pesquisas foram realizadas com professores ativos e aposentados da Instituição, todos lotados nos *campi* de Belo Horizonte; dessa forma, as realidades que se apresentam nas unidades localizadas em municípios no interior do estado não estão presentes neste estudo. Para o pesquisador, seriam importantes essas abordagens, uma vez que as condições oferecidas em outras cidades, como a situação socioeconômica vivenciada pelas comunidades envolvidas, a infraestrutura de cada *campus*, a formação dos alunos são, necessariamente, diferenciados, uma vez que os locais também o são, desde aqueles de menor porte, até aquelas cidades que são consideradas polos regionais.

Uma limitação percebida foi a possível falta de relatos que demonstrassem realidades distintas, conforme as apontadas anteriormente, o que, com certeza, enriqueceria ainda mais os elementos analisados. Outra limitação é de ordem temporal, uma vez que os prazos para a realização do mestrado inviabilizaram, de certa forma, uma abordagem longitudinal, o que proporcionaria ao pesquisador, o levantamento de dados em mais de um período de tempo, trazendo, assim, mais consistência às informações prestadas pelos respondentes.

Após a realização da coleta dos dados junto aos professores do CEFET-MG, ativos e aposentados, o pesquisador percebeu a necessidade de investigar também os servidores técnico-administrativos, evidenciando a visão dos mesmos sobre a temática abordada. Por conseguinte, as informações prestadas pelos servidores técnico-administrativos trariam, à tona, outros elementos sobre a realidade da Instituição, somando-se àqueles relatados pelos professores.

## 5.2 Sugestões para futuras pesquisas

O pesquisador considera como sugestões para futuras pesquisas:

- a) investigar a percepção dos professores ativos e aposentados dos *campi* localizados no interior do estado, procurando ter uma visão diferenciada,

uma vez que as cidades possuem situações distintas, do ponto de vista social, econômico, cultural e de localização;

- b) realizar uma pesquisa comparativa sobre a percepção dos professores e dos técnico-administrativos acerca da temática abordada, em que, possivelmente, novos elementos estariam presentes, o que possibilitaria uma melhor compreensão das reais dimensões do problema proposto;
- c) a realização de uma pesquisa com uma abordagem quantitativa, em que o número de participantes é bem mais expressivo, possibilitando, por meio de técnicas estatísticas de tratamento de dados, traçar um panorama acerca da identidade projetada dos servidores em relação ao CEFET-MG.

Dessa forma, o pesquisador considerou que os objetivos elencados, tanto o geral, como os específicos, foram alcançados de forma satisfatória. Por conseguinte, é importante realçar que as questões relativas à temática não foram totalmente investigadas, uma vez que a pesquisa se deu com foco nos professores ativos e aposentados, numa amostragem significativa do público-alvo, mas que não representa a totalidade do pensamento. Por isso, seria interessante também uma abordagem quantitativa, em que procedimentos que adotassem técnicas estatísticas representariam, com mais embasamento, aquilo que pensam os servidores da Instituição, contribuindo, assim, para o debate e a reflexão no meio acadêmico.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. L.de C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 361 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.
- ALMEIDA, A. L.de C.; BERTUCCI, J. L.de O. O impacto da identidade projetada na identificação dos empregados com a organização: o caso da Fundação Dom Cabral. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson, 1999.
- BALMER, J. M. T.; WILSON, A. Corporate identity: there is more to it than meets the eye. **International Studies of management e organization**, White Plains, v. 28, n. 3, p. 12-32, 1998.
- BAUMAN, Z. **Identidade**: Entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BARDIN L. **Análise de Contéudo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1986. 247p.
- BOCK, A. M.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. de L. **Psicologias**: uma introdução ao estudo da psicologia. São Paulo: Saraiva, 1995. Cap. 15.
- CALDAS, M. P.; WOOD JUNIOR, T. Identidade Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n.1, p.6-17, 1997.
- CARL, T. C.; CARRIERI, A. de P. A Construção e transformação da identidade de uma universidade católica: o caso da PUC Minas – Brasil. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v.3, n.6, p. 90-108, dez. 2003.

DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005. 334p.

DUTTON, J. E. *et al.*. Organizational imagens and member identifications. **Administrative Science Quarterly**, 259, 1994.

ERIKSON, E. H. **Identidade juventude e crise**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília/DF, ano 47, v. 120, n. 3, p. 5-33, set./dez. 1996.

FRANCO, M. L. P. B. O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa. São Paulo: **PUC**, 1986 (mimeo).

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, São Paulo, v. 35, v. 2, p. 57-63, 1995.

GOULART, I. B. Análise de conteúdo. In: GOULART, I. (org.) **Temas de psicologia e administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

HABERMANS, J. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J. Social identity and self-categorization processes in organizational context. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, jan. 2000.

ISONI, M. M.; NASCIMENTO, J. A. do. Reputação corporativa: mensuração e análise de mapas perceptuais – um estudo empírico na indústria automobilística brasileira. **FACES R. Adm.**, Belo Horizonte, v. 3, n. 2. p. 61-71, jul./dez. 2004.

JACOMETTI, M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência dos valores, crenças e interesses na definição de objetivos organizacionais: estudo de caso. XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, **ANPAD**. Anais... Atibaia, 2003.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, Edição Especial, v. 51 n. 73, p.51-73, 2003.

MARTIN-BARO, I. **Accion e Ideologia: psicologia social desde centroamérica**. El Salvador: UCA Editores, 1985.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/ Gerência de Recursos Humanos. **Aposentadoria/Pensão/Contribuição Social do Servidor Público – PPS**. Porto Alegre: GRH/UFMS, 2004.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Contato**: Boletim do Servidor, Brasília, n. 59, 25 de agosto de 2006. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim\\_contato/bol\\_contato\\_06/contato\\_59.htm](http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_contato/bol_contato_06/contato_59.htm)>. ACESSO EM: 10 ABR. 2011.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO/Secretaria de Recursos Humanos. **A democratização do trabalho**: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Recursos Humanos, 2009.

NETO, G. Z. **Socialização e Educação Profissional**: bases teóricas para uma análise do PROEJA. In: Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica (SENEPT). **Anais...** Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <[http://www.senept.cefetmg.br/galerias/Arquivos\\_senept/anais/terca\\_tema6/TerxaTema6Artigo13.pdf](http://www.senept.cefetmg.br/galerias/Arquivos_senept/anais/terca_tema6/TerxaTema6Artigo13.pdf)>. Acesso em: 7 abr. 2011.

NOCERA, C. N.; AUGUSTO, P. O. M. Práticas Gerenciais e Identidade Organizacional: o caso de uma organização militar. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, XXXII, ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

NOGUEIRA E. E. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Identidade organizacional – a importância dos valores e crenças: estudo de caso em uma organização extinta por incorporação. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, XXVII, ANPAD. **Anais...** Atibaia, 2007.

OFFE, Claus. Trabalho: a categoria-chave da sociologia? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 4, n. 10, p. 5-20, junho de 1989.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 45-72, 1997.

SOARES, D. C.; VIEIRA, A. O Sentido do trabalho e a (re)construção das identidades: um estudo de caso em uma empresa de telefonia celular. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, XXXIII, ANPAD. **Anais...** São Paulo, 2009.

TRIVIÑOS, A.. N. S. **A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, I. F. G. de; VASCONCELOS, F. C. de. Identidade e Mudança: O passado como ativo estratégico. **Organização & Sociedade**, v.8, n.21, maio/agosto, 2001.

VAN RIEL, C. B. M. **Essentials of Communication**: building and implementing corporate stories using reputation management. Londres, Routledge, 2003. No prelo.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, A. Identidade e crise de identidade: reflexões conceituais. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, I. B. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba, Juruá, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A – Entrevistas com professores ativos**

### **A IDENTIDADE PROJETADA E A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS PROFESSORES ATIVOS E APOSENTADOS DO CEFET-MG: um estudo de caso**

A pesquisa de vivência do Mestrado em Administração, realizada pelo servidor Alziro Alves dos Santos, diz respeito à identidade projetada dos professores ativos e aposentados do CEFET-MG, desenvolvida conjuntamente com a Faculdade Novos Horizontes. As questões propostas serão tratadas com o máximo de sigilo, servindo tão somente ao pesquisador e sua orientadora, garantindo que nenhuma das informações aqui prestadas serão divulgadas de forma parcial ou na sua totalidade. Portanto, gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo as perguntas espontaneamente e com sinceridade.

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFESSORES ATIVOS DO CEFET-MG**

##### **I - DADOS DEMOGRÁFICOS**

- 1) Sexo:
- 2) Idade:
- 3) Tempo de trabalho:
- 4) Escolaridade:
- 5) Estado civil:

##### **II – IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL**

**IO – Identificação Organizacional – percepções de cada pessoa em relação ao sentido de pertencer a uma organização, o que leva a definir a si própria em relação à organização.**

- Quem é você? Conte a sua história (pessoal e profissional).
- Conte a história do CEFET. Quais os acontecimentos que marcaram a trajetória dessa instituição?
- O que levou você a ingressar no CEFET?
- Quais eram suas expectativas profissionais? Quais se concretizaram e quais não?
- O que significa fazer parte desta instituição (sentimentos, emoções)?  
(Apresentar escala gráfica).
- Quais são os valores e crenças dessa instituição?
- Quais são os seus valores e crenças (verificar aproximação)?
- O que faz você permanecer na instituição?
- Você se sente mais vinculado a algum grupo específico?

(Apresentar escala gráfica em relação ao grupo).

- Você já pensou em deixar a instituição? Por quais motivos?
- Quanto tempo falta para se aposentar? O que a aposentadoria significa para você (sentimentos, emoções)?

### III - IDENTIDADE PROJETADA

**ID - Identidade Projetada - compreende os atributos que, na percepção dos empregados, representam a organização e são utilizados para projetá-la, tanto interna quanto externamente.**

- Qual era a imagem que você tinha do CEFET quando ingressou? E hoje, qual a imagem do CEFET? Você identifica alguma mudança?
- Você considera que conhece bem essa Instituição?
- Você conversa sobre o CEFET com outras pessoas? Quais? Em que momento? O que é falado? De quem se fala?
- Como ele é visto pelos de fora (alunos, comunidade em geral) (sentimentos, emoções)?
- Como essa imagem tem sido construída e divulgada? A direção tem desenvolvido alguma ação que promova essa imagem?
- Como os professores e servidores se sentem trabalhando nessa instituição? Eles sentem orgulho ou não? Por que?
- E os alunos têm orgulho de estudar nessa instituição? Por que?
- Quais são os principais atributos/qualidades desta instituição?
- O que o diferencia das demais instituições de ensino técnico/superior em Minas Gerais?
- Como você avalia a qualidade dos serviços prestados pelo CEFET?
- Quais ações, práticas ou acontecimentos você mais aprecia no CEFET?
- Essas ações promovem a aproximação entre seus profissionais (professores e servidores)? E entre seus profissionais e alunos?
- Pense em uma ou mais pessoas dentro do CEFET que você mais admira e atribui importância. Descreva esta pessoa. Qual cargo ocupa? Em sua opinião por que ela (s) assume (assumiu) importância na instituição?

### IV – ENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

**EI – Envolvimento Institucional – comportamento relacionado ao trabalho em que os empregados apóiam os interesses do grupo ou da organização mesmo que não recebam nenhum benefício direto. Vai além do contrato formal.**

- Quanto tempo diário ou semanal você dedica ao seu trabalho na Instituição?
- Você costuma levar trabalho para casa?
- Quais são suas atribuições formais? Você realiza algum trabalho extra, que vai além das suas obrigações normais?
- Você se identifica com o seu trabalho?

- Há liberdade e confiança para conversar sobre o trabalho com os colegas para negociar o que você precisa?
- As pessoas se mostram disponíveis para ajudar colegas com problemas relacionados ao trabalho?
- As pessoas oferecem ajuda para fazer com que novos colegas sintam-se integrados a instituição?
- As pessoas costumam expressar honestamente o que pensam mesmo sabendo que podem desagradar a outros?
- Com que frequência você falta ao trabalho? E seus colegas?
- Você defende a instituição quando outros professores a criticam?
- Você estimula amigos, familiares e vizinhos a utilizarem os serviços da instituição?
- Você demonstra orgulho quando representa a instituição em público?
- Quais os principais tipos de gratificação que o seu trabalho lhe proporciona?
- Quando e como você sente que há reconhecimento pelo trabalho executado?
- Por quais motivos você permanece na Instituição?
- Quais são os três pedidos que você desejaria fazer à coordenação e direção dessa Instituição?
- O que significou participar dessa entrevista?

Agradecendo sua colaboração, reafirmo o sigilo das informações aqui prestadas.  
Obrigado,  
Alziro Alves dos Santos.

## **APÊNDICE B – Entrevistas com professores aposentados**

### **A IDENTIDADE PROJETADA E A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS PROFESSORES ATIVOS E APOSENTADOS DO CEFET-MG: um estudo de caso**

A pesquisa de vivência do Mestrado em Administração, realizada pelo servidor Alziro Alves dos Santos, diz respeito à identidade projetada dos professores ativos e aposentados do CEFET-MG, desenvolvida conjuntamente com a Faculdade Novos Horizontes. As questões propostas serão tratadas com o máximo de sigilo, servindo tão somente ao pesquisador e sua orientadora, garantindo que nenhuma das informações aqui prestadas, serão divulgadas de forma parcial ou na sua totalidade. Portanto, gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo as perguntas espontaneamente e com sinceridade.

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFESSORES APOSENTADOS DO CEFET-MG**

#### **I - DADOS DE DEMOGRÁFICOS**

- 1) Sexo:
- 2) Idade:
- 3) Tempo de aposentadoria:
- 4) Escolaridade:
- 5) Estado civil:

#### **II – IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL**

**IO – Identificação Organizacional – percepções de cada pessoa em relação ao sentido de pertencer a uma organização, o que leva a definir a si própria em relação à organização.**

- Quem é você? Conte a sua história (pessoal e profissional).
- Conte a história do CEFET? Quais os acontecimentos que marcaram a trajetória dessa instituição?
- Quais eram suas expectativas profissionais? Quais se concretizaram e quais não?
- O que significou fazer parte desta instituição (sentimentos, emoções)? (Apresentar escala gráfica).
- Conte como foi seu processo de aposentadoria (sentimentos e emoções).
- Você sente saudades do que e de quem?
- Você desenvolve algum tipo de trabalho hoje? Onde, por que?

### III - IDENTIDADE PROJETADA

**ID - Identidade Projetada - compreende os atributos que, na percepção dos empregados, representam a organização e são utilizados para projetá-la, tanto interna quanto externamente.**

- Qual era a imagem que você tinha do CEFET quando ingressou? E hoje, qual a imagem do CEFET? Você identifica alguma mudança?
- Você conversa sobre o CEFET com outras pessoas? Quais? Em que momento? O que é falado? De quem se fala?
- Como o CEFET é visto pelos de fora (alunos, comunidade em geral) (sentimentos, emoções)?
- Como essa imagem tem sido divulgada?
- Quais são os principais atributos/qualidades desta instituição?
- O que o diferencia das demais instituições de ensino técnico/superior em MG?
- Como você avalia a qualidade dos serviços prestados pelo CEFET?
- Pense em uma ou mais pessoas dentro do CEFET que você mais admira (va) e atribui importância. Descreva esta pessoa. Qual cargo ocupa (va)? Em sua opinião por que ela (s) assume (assumiu) importância na empresa?

### IV – ENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

**EI – Envolvimento Institucional – comportamento relacionado ao trabalho em que os empregados apóiam os interesses do grupo ou da organização mesmo que não recebam nenhum benefício direto. Vai além do contrato formal.**

- Você mantém contato com professores e/ou servidores aposentados? De que tipo, com qual frequência?
- E com os que estão na ativa?
- A Instituição mantém contato com os professores aposentados? Ela mantém esses professores informados sobre as novidades ou mudanças?
- O que mais você gostava no seu trabalho?
- Você defende a instituição quando outros a criticam?
- Você estimula amigos, familiares e vizinhos a utilizarem os serviços da instituição?
- Você demonstra orgulho em público, quando menciona que trabalhou nessa instituição?
- Quais os principais tipos de gratificação que o seu trabalho lhe proporcionou?
- Quando e como você sentiu que houve reconhecimento pelo trabalho executado?
- Quais são os três pedidos que você desejaria fazer à direção dessa Instituição hoje?
- O que significou participar dessa entrevista?

Agradecendo sua colaboração, reafirmo o sigilo das informações aqui prestadas.

Obrigado.

Alziro Alves dos Santos.