

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

**O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS E DE IDENTIDADE
DE SERVIDORES PÚBLICOS E TRABALHADORES CELETISTAS:
estudo de caso numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)**

Ronaldo Ferreira Machado

Belo Horizonte
2011

Ronaldo Ferreira Machado

**O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS E DE IDENTIDADE
DE SERVIDORES PÚBLICOS E TRABALHADORES CELETISTAS:
estudo de caso numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)**

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^a. Dr^a. Adriane Vieira

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2011



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **RONALDO FERREIRA MACHADO**

Matrícula: 770342

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Profª Drª Adriane Vieira

TÍTULO: O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS E DE IDENTIDADE DE SERVIDORES E TRABALHADORES CELETISTAS: estudo de caso numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

DATA: 10/03/2011

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Adriane Vieira
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. João Bosco Laudares
CEFET-MG / PUC-MINAS

DECLARAÇÃO

DECLARO ter procedido à revisão nos aspectos de ortografia e uso da Língua Portuguesa na Dissertação de Mestrado, intitulada: "O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS E IDENTIDADE DE SERVIDORES PÚBLICOS E TRABALHADORES CELETISTAS: um estudo de caso numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), de autoria de **Ronaldo Ferreira Machado**, submetida ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração de empresas – Área de concentração: Organização e Estratégia, Linha de pesquisa: Relações de Poder e dinâmica das organizações, da Faculdade Novos Horizontes.

Belo Horizonte, 21 de fevereiro de 2011



PROFA. MARIA HELENA MICHEL

Revisora credenciada para revisão e correção de trabalhos acadêmicos
Professora Universitária
Licenciada em Letras
MBA em Gestão Estratégica - UFMG
Mestre em Ciência da Informação - UFMG

MICHEL, Maria Helena; **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**; São Paulo: Atlas, 2005, 140 págs – reimpressão em 2008

MICHEL, Maria Helena; **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**; 2ª. edição revisada e ampliada; São Paulo: Atlas, 2009, 210 págs.

Ao Grande Mentor desse mistério chamado vida, Deus,
que concedeu aos meus pais a capacidade de gerar nossas existências.

A meu pai Alencar, *in memoriam*, mesmo depois de todos esses anos sem
a sua presença física, me serviu de exemplo de homem íntegro, pai amoroso;
lembranças queridas de um homem de bem que será sempre o meu referencial.

Não posso me esquecer da minha querida avó Maninha, *in memoriam*, que
marcou a minha vida e de quem guardo lembranças maravilhosas.

Aos meus familiares, minha mãe Terezinha, meus irmãos Wagner e Elizabet,
que sempre me apoiaram, por todo o carinho e dedicação.

Aos meus queridos filhos, Gustavo e Laura, paixões eternas
e grandes amigos, amo-os de forma incondicional;
obrigado por fazerem parte de minha existência.

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial aos Prof^s. Dr^s. Fernando Garcia Coutinho e Talita Ribeiro da Luz, por suas orientações como professores tutores na realização das vivências.

Ao Prof. Dr. Wendel Silva, pela sua valiosa contribuição para o tratamento estatístico da segunda vivência.

À Prof^a. Dr^a. Adriane Vieira, pelo primoroso e dedicado trabalho de orientação, pelos ensinamentos, atenção e disponibilidade em todos os momentos que se fizeram necessários.

Aos demais professores e professoras do Mestrado, pela contribuição, ensinamentos e presteza nessa minha caminhada, serei sempre grato.

Às funcionárias Edna, Vânia e Beatriz, pela sempre prestativa e eficiente atuação junto à Secretaria do Mestrado.

Ao Prof. Dr. Flávio Antônio dos Santos, Diretor Geral da IFES e a Prof^a. M. Sc. Inês Gariglio, Vice-Diretora, juntamente com toda a Diretoria, que viabilizaram a realização do Mestrado Acadêmico em Administração aos servidores da Instituição.

Aos Prof^s. Dr^s. Vicente Parreiras e Antônio Tomasi, da IFES, pelo apoio e compreensão durante o Mestrado.

Aos colegas, em especial, ao amigo Fábio de Moraes, pela convivência fecunda e proveitosa nesses meses e que, com certeza, se tornará uma lembrança agradável.

Àqueles que, por um lapso não tenha me lembrado, mil desculpas e perdão pelo esquecimento... mas com certeza farão parte dessa história aqui construída com muita dedicação e luta; o meu agradecimento eterno.

Muito Obrigado a todos!

Give me liberty or give my death.
Grafite nos muros do bairro
Greenwich Village, em *New York*,
no final dos anos 60.

Se as coisas são inatingíveis ... ora!
Não é motivo para não querê-las ...
Que tristes os caminhos, se não fora
A presença distante das estrelas!
Mário Quintana.

O correr da vida embrulha tudo.
A vida é assim: esquentada e esfria,
Aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem.
João Guimarães Rosa.

RESUMO

A presente pesquisa investigou os processos pelos quais os vínculos se estabelecem nas relações interpessoais e com a organização, procurando compreender as implicações provenientes das interações dos indivíduos no ambiente aos quais estão inseridos, mais notadamente, nas organizações públicas. Nesse sentido, a questão central do estudo foi analisar as possíveis diferenças no processo de vinculação e de construção das identidades por parte dos servidores públicos e dos trabalhadores celetistas, no âmbito da Fundação e Associação de Servidores de uma IFES. Para tanto, a revisão da literatura abordou conceitos relativos aos vínculos pessoais e organizacionais, diferenciando a identificação de identidade, bem como a socialização enquanto elemento fundamental na construção da identidade dos indivíduos. Assim sendo, a metodologia adotada teve uma abordagem qualitativa, descritiva, realizada através de um estudo de caso, tendo como unidade de análise a Fundação de Apoio, denominada Alfa e a Associação dos Servidores, Beta, da IFES. Os sujeitos de pesquisa foram servidores públicos e trabalhadores contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), desses órgãos referenciados. A coleta de dados foi realizada através de entrevista pessoal, semi-estruturada, cujo roteiro foi baseado nos tipos de *vínculos organizacionais* de Kramer e Faria (2007). Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra e submetidas a análise de conteúdo. De acordo com as análises dos dados, ficaram bem claras duas realidades distintas; para o servidor público, alguns fatores comprometem a vinculação e identificação com a organização, como a burocracia interna, problemas de infra-estrutura e obsolescência de alguns equipamentos, o plano de carreira que impede a progressão de níveis funcionais, as disputas internas por cargos comissionados, criando conflitos pessoais, disputas de poder veladas entre grupos considerados da 'situação' e a 'oposição' e a remuneração percebida como inadequada na comparação com os salários de mercado. Por outro lado, a estabilidade é considerada importante para a vinculação dos servidores com a instituição. Já os celetistas, apesar de apresentarem percepções semelhantes a dos servidores públicos, estão inseridos num contexto diferenciado. O diferencial reside no fato que, apesar de se considerarem ambientados com a Instituição, ficou subentendido o sentimento de categoria de apoio, uma vez que todos os cargos de direção e comando na IFES são exercidos pelos servidores públicos. Dessa forma, ficou evidenciado o papel da Instituição na construção da identidade dos indivíduos, uma vez que essa é vista como local propício para se possa estabelecer um sentimento de pertencer a IFES.

Palavras-chave: Vínculo; identificação; identidade; servidores públicos; trabalhadores celetistas.

ABSTRACT

This study has investigated the processes by which the bonds are established in the interpersonal relations and in the organization, seeking to understand the implications from the interactions of individuals in environments in which they are inserted, most notably, in public organizations. In this sense, the central question of this study was to analyze possible differences in the binding process and construction of identities on the part of public servants and workers under the Consolidation of the Labour Laws (CLT) within the Foundation and Association of servers of a Federal Institution for Higher Education (IFES). To this end, the review of the literature has addressed concepts related to personal and organizational ties, differentiating the identity verification, as well as socialization as a key element in the construction of social identity. Therefore, the methodology adopted was a qualitative, descriptive approach, conducted through a case study, which unit of analysis was a Support Foundation called Alpha and the IFES Servers' Association, Beta. The study subjects were public servants and workers hired under the regime of the Consolidation of Labour Laws (CLT), from the referred organs. Data collection was conducted through personal interviews, semi-structured, which script was based on the types of organizational ties by Kramer and Faria (2007). All interviews were full transcribed and subjected to content analysis. According to the data analysis two distinct realities were clear; to the public server, some factors appear to constrain the binding and identification with the organization, such as internal bureaucracy, poor infrastructure and obsolescence of some equipment, the career plan that prevents the functional levels progression, the infighting for commissioned positions, creating personal conflicts, power struggles between groups considered for or against the 'situation'; remuneration is perceived as inadequate in comparison with market wages. On the other hand, stability is considered important for the binding of the servers with the institution. Since the CLT, although having similar perceptions of the public servants, are housed in a different context. The difference lies in the fact that, despite considering themselves acclimated to the Institution, was understood the feeling of support category, since all positions of leadership and command at the IFES are exercised by public servants. Thus, it became apparent the role of the organization on the individuals identity construction, since this is seen as breeding ground for establishing a sense of belonging to IFES.

Keywords: Bonding; identification; identity; public servants; CLT workers.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Estruturas do mercado de trabalho em condições de acumulação flexível.....	27
FIGURA 2	Três momentos dos vínculos organizacionais.....	37
FIGURA 3	Vínculos do indivíduo com o trabalho.....	38
FIGURA 4	Elementos dos vínculos organizacionais.....	42

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Características dos respondentes.....	64
QUADRO 2	Perfil dos entrevistados.....	73
QUADRO 3	Contextualização com a IFES.....	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AÇOMINAS - Aço Minas Gerais S. A.

ACESITA - Companhia Aços Especiais Itabira

CEMIG - Companhia Energética de Minas Gerais

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

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CIEMG - Centro Empresarial de Minas Gerais

FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais

PETROBRÁS - Petróleo Brasileiro S. A.

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

V&M do Brasil - *Vallourec & Mannesmann Tubes*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema de pesquisa.....	17
1.2 Objetivo geral.....	19
1.3 Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificativa.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Mudanças no mundo do trabalho.....	22
2.2 A socialização.....	32
2.3 O construto Vínculos.....	33
2.3.1 A Teoria dos Vínculos segundo Enrique Pichon-Rivière.....	35
2.3.2 Vínculos nas organizações.....	37
2.4 Identificação e identidade.....	51
2.4.1 Conceituando a identidade.....	53
2.4.2 Níveis de identidade.....	54
2.4.2.1 Identidade pessoal.....	54
2.4.2.2 Identidade social.....	56
2.4.2.3 Identidade organizacional.....	57
2.4.3 A construção da identidade nas organizações.....	59
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	61
3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem.....	61
3.2 Tipo de pesquisa quanto aos meios e os fins.....	61
3.3 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa.....	62
3.4 Detalhamento da coleta de dados.....	64
3.5 Técnica de análise de dados.....	66
4 DESCRIÇÃO DO CASO ESTUDADO.....	68
4.1 A Instituição de Ensino Superior (IFES).....	68
4.1.1 Fundação Alfa.....	70
4.1.2 Associação dos Servidores Beta.....	72

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	73
5.1 Perfil dos entrevistados.....	73
5.2 História dos entrevistados.....	74
5.3 Processo de vinculação e de identificação dos servidores públicos e trabalhadores celetistas.....	77
5.3.1 <i>Sentimento de pertença</i>	77
5.3.2 <i>Cooperação nas atividades</i>	79
5.3.3 <i>Participação nas atividades</i>	81
5.3.4 <i>Criação de inimigos</i>	83
5.3.5 <i>Idealização da organização</i>	85
5.3.6 <i>Reconhecimento e valorização dos indivíduos</i>	88
5.3.7 <i>Solidariedade</i>	89
5.3.8 <i>Integração entre os membros</i>	91
5.3.9 <i>Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional</i>	93
5.3.10 <i>Autonomia</i>	95
5.3.11 <i>Identificação com a organização</i>	97
5.4 Vínculos dos servidores públicos e trabalhadores celetistas.....	99
5.5 Consequências da vinculação na construção das identidades.....	103
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
6.1 Limitações da pesquisa.....	111
6.2 Sugestões para pesquisas futuras.....	111
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas	117
APÊNDICE B – Contextualização com a IFES	121

1 INTRODUÇÃO

A evolução do trabalho e o desenvolvimento das sociedades proporcionaram o avanço das teorias organizacionais que formularam postulados cada vez mais complexos e, ao mesmo tempo, importantes para o sucesso da organização, muitos desses, dando enfoque às questões relativas às pessoas, suas subjetividades e como estas se inserem na sociedade (BREITENBACH, BRANDÃO e SOUZA, 2009). Esse constante aprimoramento nos fundamentos teóricos trouxe novos desafios aos gestores organizacionais, como a liderança das pessoas nas empresas, elemento fundamental para a manutenção e evolução da organização, uma vez que a gestão de pessoas não pode ser realizada somente por tecnologias ou sistemas de informação, considerando cada ser como único, com características e capacidades individualizadas.

As pessoas são seres complexos por sua própria natureza, carregando vasta bagagem adquirida nas mais diversas relações, introjetadas muitas vezes de forma extemporânea, o que dá a cada uma personalidade diferenciada, não sendo possível se despir das características básicas de sua personalidade. Assim sendo, compreender as interações dos indivíduos dentro e fora das empresas se tornou fundamental para o crescimento/aprimoramento organizacional e pessoal. Por outro lado, é fundamental entender também quem é esse indivíduo. Para Enriquez (2006), os indivíduos estão impregnados de sentimentos e sua subjetividade é marcada pela luta contra as “formas de dominação”, para garantir a legitimidade de seu “eu”, demonstrando sua “força” interior, advinda das “ações coletivas” no seu processo de formação e sobrevivência enquanto indivíduos autônomos.

Para Kramer e Faria (2007), nas relações interpessoais nas organizações, as pessoas se relacionam, num processo de construção de suas proximidades, no que diz respeito às suas visões de mundo, permitindo maior ou menor grau de interação entre o indivíduo e o outro e com o grupo. Para os autores, as “interações afetivas” se reproduzem a partir do momento em que as pessoas se relacionam, estabelecendo os vínculos entre si, como também com a organização.

Segundo Pichon-Rivière (2000), existe uma relação estabelecida entre o indivíduo e o objeto (no caso, a organização), em que ambos exercem papéis bem delimitados na construção do vínculo. Por conseguinte, a partir do momento em que a pessoa estabelece uma relação com a empresa, está construindo o seu vínculo com a organização e vice-versa, delimitando assim, seu comportamento.

Para Harvey (1992, p. 145) “[...], a transformação da estrutura do mercado de trabalho teve, como paralelo, mudanças de igual importância na organização [...] e o efeito é uma transformação no modo de controle do trabalho e de emprego.” Nesse sentido, o mundo de trabalho sofreu transformação em sua estrutura, devido principalmente à “[...] forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro [...] do enfraquecimento do poder sindical [...] e de mão-de-obra excedente [...] para impor regimes e contratos de trabalhos mais flexíveis” (IBID., p. 145). A partir daí, Harvey (1992) elabora o modelo *Estruturas do mercado de trabalho em condições de acumulação flexível*, categorizando as forças de trabalho em *Grupo Central*, *Primeiro Grupo Periférico*, *Segundo Grupo Periférico* e os demais trabalhadores, respectivamente, numa ordem perversa de importância, direitos trabalhistas, oportunidades, garantias e segurança no emprego, remuneração, entre outros, mas que reflete o atual mundo do trabalho.

Diante dessas reflexões, Vieira (2004) pondera sobre “nossas identidades”, reportando ao contexto social em que o indivíduo está inserido, e a partir desse momento, como se estabelecem as relações sociais que configuram as identidades, mais precisamente, as posições assumidas e com as quais as pessoas se identificam. Para Curry¹ (2003, citado por COUTINHO e SILVA, 2009), as pessoas se apropriam das experiências vividas ao longo de suas vidas, assimilando-as, dando-lhes um sentido próprio e compartilhando-as com as demais pessoas. Por isso, a identidade que o indivíduo internaliza são suas experiências acumuladas ao longo da existência, dando-lhe sentido, projetando valores, símbolos e significados, que deixam marcas indeléveis e moldam-lhe o caráter e a personalidade. Assim, o economista, filósofo e socialista alemão Karl Marx (1996) definiu com clareza que nenhum ser humano nasce pronto, mas o homem é em sua essência, produto do meio em que vive, construído a partir de suas relações sociais em que cada pessoa se encontra.

¹ CURRY, B. Organizational Flux and its Destabilizing Influence on Employee Identity. **Management Decision**, v. 41, n. 6, p. 558-569, 2003.

De acordo com Ashforth e Mael² (1989, citado por FERNANDES, MARQUES e ROCHA, 2009), o processo de construção da identidade faz com que o indivíduo elabore internamente um sentimento de pertença ao grupo com o qual ele se relaciona, permitindo indagar “quem sou eu?”, criando um elo psicológico com as demais pessoas. Portanto, alinha suas convicções com os indivíduos do grupo, ao passo que diferencia das outras pessoas com as quais ele não se identifica. Assim sendo, a identidade da pessoa com o grupo se dá principalmente pelas afinidades criadas entre o indivíduo e aqueles com os quais se identifica; mas como também pelo sentimento de desigualdade percebida nas outras pessoas não pertencentes ao meio no qual se encontra inserido.

A partir dessas inquietações, o pesquisador pretende investigar os processos pelos quais os vínculos se estabelecem nas interações entre os indivíduos, bem como em relação à organização. Para tanto, é necessário compreender a perspectiva de socialização como processo vinculado à construção da identidade subjetiva das pessoas. Assim sendo, pretende-se trazer à luz as implicações advindas das relações sociais das pessoas no ambientes em que estão inseridas, principalmente nas organizações, no caso, as públicas, objeto de investigação, como também trazer novas inferências a partir dos questionamentos apontados pela pesquisa.

1.1 O problema de pesquisa

Nas atuais relações no mundo do trabalho, a flexibilização se faz presente como um mecanismo para tornar as organizações mais produtivas e competitivas, com objetivos claros de se atingir melhores resultados, refletindo nas constantes mudanças econômicas vividas nos últimos anos.

A pesquisa foi realizada na Fundação e Associação de Servidores, denominadas **Fundação Alfa** - organização de direito privado, sem fins lucrativos, que apóia atividades de extensão, pesquisa aplicada, desenvolvimento de tecnologia e prestação de serviço, criada em 1994 por um grupo de 18 empresas - e **Associação**

² ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred A. Social Identity Theory and the Organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

Beta, entidade sem fins lucrativos, fundada há 31 anos, que tem por finalidade promover a integração e o bem-estar de seus associados, através de atividades de caráter recreativo, esportivo, cultural, assistencial e social, pertencentes à IFES.

Nesse contexto, o pesquisador optou por não identificar as instituições pesquisadas, por considerar que esse sigilo trará mais segurança aos respondentes. Portanto, duas categorias funcionais serão investigadas: (i) servidores públicos, admitidos através de concurso público, com o regime de trabalho definido como sendo estatutário; (ii) trabalhadores contratados pelo regime de CLT³.

Para Tavares Benetti e Araújo (2008), no regime estatutário existem algumas particularidades, como a nomeação, que se dá por meio de um ato unilateral, com uma situação jurídica definida – regida por um estatuto -, na qual o servidor toma posse no cargo para o qual foi nomeado, sendo a sua admissão feita por concurso público, com direito a todas as garantias estabelecidas pela constituição, além da estabilidade após o cumprimento do período de estágio probatório. Os trabalhadores contratados sob o regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que, segundo Carvalho Filho⁴ (2000, citado por TAVARES BENETTI e ARAÚJO, 2008, p. 4) se caracteriza como “[...] o Estado e seu servidor trabalhista, celebram efetivamente contrato de trabalho nos mesmos moldes adotados para a disciplina das relações gerais entre capital e trabalho”.

Destarte, o regime de CLT, segundo Dallari (1992) “[...] foi talhado para disciplinar o relacionamento entre empregados e empregadores, no setor privado da economia, visando à defesa do trabalhador [...]”; para o mesmo autor, “[...] o regime estatutário é o que se ajusta perfeitamente ao regime jurídico administrativo, que tem como norte, sempre, a defesa do interesse público”.

Portanto, o problema delineado para a realização da presente pesquisa é: **quais as possíveis diferenças no processo de vinculação e de construção das identidades por parte dos servidores públicos e dos trabalhadores celetistas, no âmbito da Fundação e Associação de Servidores de uma IFES?**

³ Regime de CLT ou celetista – contratação de mão-de-obra através da Consolidação das Leis do Trabalho.

⁴ CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**, 6 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2000.

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar quais as possíveis diferenças no processo de vinculação e de construção das identidades entre os servidores públicos e os trabalhadores celetistas, pertencentes à Fundação e Associação de Servidores de uma IFES.

1.3 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) descrever os processos de vinculação dos servidores públicos e os trabalhadores celetistas com suas respectivas instituições;
- b) descrever as possíveis causas do envolvimento diferenciado dos servidores públicos e trabalhadores celetistas;
- c) identificar as possíveis consequências dessa vinculação diferenciada na construção da identidade dos funcionários nessas instituições.

1.4 Justificativa

A escolha da temática proposta se fundamenta na convivência do pesquisador, servidor público, com trabalhadores contratados pelo regime celetista, mais notadamente aqueles da Fundação e da Associação de Assistência dos Servidores. Por conseguinte, a forma de vínculo entre os trabalhadores da IFES é diferenciada, uma vez que o estatutário possui algumas peculiaridades, como ser ocupante de cargo provido através de concurso público, nomeado unilateralmente, ingressando numa situação jurídica pré-determinada, regido por um estatuto em forma de lei.

Por outro lado, o trabalhador celetista é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que ordena o relacionamento entre trabalhadores e patrões no setor privado. Por conseguinte, o pesquisador, nos seus 13 anos de servidor público, tem percebido formas diferenciadas de vinculação dos servidores públicos e trabalhadores celetistas. Portanto, a pesquisa torna-se relevante, uma vez que se pretende 'descortinar' quais são as implicações para a IFES, dessas possíveis formas diferenciadas de identidade dos trabalhadores.

A pesquisa, numa visão socialmente aceita, busca compreender as interações pessoais e profissionais dos indivíduos, mais notadamente nas organizações, sua complexidade no que diz respeito à construção dos vínculos pessoais com os demais, como também com a empresa, num processo de criação de identidade, o que reflete em suas relações sociais, familiares e com a comunidade na qual estão inseridas. Assim sendo, o estudo se mostra relevante socialmente, uma vez que apresenta pressupostos teóricos sobre vínculos e identidade, como também suas inferências no mundo do trabalho, proporcionando a compreensão das relações sociais nas organizações, mas que também refletem no cotidiano das pessoas.

Sob o aspecto econômico, o estudo almeja oferecer subsídios para maior elucidação de questões voltadas às relações das pessoas nas organizações, para os quais o pesquisador espera poder contribuir para que as empresas possam ter a real dimensão desse problema, o que propiciará soluções mitigadoras para buscar equacionar as distorções, no sentido de uma maior racionalização dos processos administrativos e consequente adequação financeira.

Do ponto de vista da relevância acadêmica, espera-se com essa pesquisa estabelecer uma relação entre vínculos e o processo de identificação e de construção nas identidades das relações dos indivíduos e conseqüentemente, as organizacionais, uma vez que essas temáticas têm sido abordadas separadamente na literatura pesquisada. Assim sendo, o que se busca é subsidiar futuros estudos com essa temática, proporcionando a compreensão de que os impactos nas relações interpessoais podem dificultar a construção dos vínculos das pessoas com as organizações, permitindo assim avanços sobre os estudos organizacionais.

A estrutura da presente dissertação contempla 06 (seis) seções: (i) **1 INTRODUÇÃO**, na qual abordam de forma sucinta, os avanços das teorias organizacionais, a liderança nas empresas, as relações nas organizações, como também o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, a justificativa e a estrutura do projeto; (ii) **2 REFERENCIAL TEÓRICO**, onde é feita uma revisão da literatura, referenciando as temáticas das mudanças no mundo do trabalho, a socialização, as questões de vínculos, identificação e identidade; (iii) **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**, onde são tratados os tipos de pesquisa quanto à abordagem, aos fins e meios, unidades de análise e sujeitos da pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise de dados; (iv) **4 DESCRIÇÃO DO CASO ESTUDADO**, que detalha a IFES, a Fundação Alfa e a Associação dos Servidores Beta; (v) **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**, constando o detalhamento da coleta de dados, através da tabulação do perfil dos entrevistados e dos *elementos dos vínculos organizacionais*, de Kramer e Faria (2007); (vi) **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras; (vii) **REFERÊNCIAS**; (viii) **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas**, constando o modelo do roteiro elaborado pelo pesquisador para a realização das entrevistas com os respondentes da Fundação Alfa e Associação Beta, ligados à IFES; (ix) **APÊNDICE B – Contextualização com a IFES**, constando de forma sucinta, a história, a rotina de trabalho, pessoas que são ou foram referências e a imagem de cada um.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo se propõe a investigar as possíveis diferenças nos processos de vinculação e construção de identidades dos trabalhadores em uma IFES: servidores públicos e trabalhadores celetistas. Para fundamentação teórica da pesquisa, faz-se necessário realizar a revisão bibliográfica dos temas de interesse: (i) mudanças no mundo do trabalho; (ii) a socialização; (iii) vínculos; (iv) identificação e identidade; (v) conceituação da identidade; (vi) construção da identidade, buscando maior compreensão dos pressupostos norteadores e critérios de análise.

2.1 Mudanças no mundo do trabalho

O trabalho tradicionalmente tem sido visto como “mercadoria” e o trabalhador como “coisa”, “homem reificado”, ou seja, aquele que se transforma em “mercadoria polivalente”, se preparando para exercer as diversas atividades produtivas que o mercado disponibiliza (EVANGELISTA, 2001). Assim sendo, o trabalho assalariado, apesar de ser um “bem” passível de ser alienado, se torna imprescindível para a sobrevivência do homem. Para Marx⁵ (1996, citado por SILVA e GARCIA, 2001, p. 3)

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põem em movimento as forças naturais de seu corpo, braços e pernas, cabeça e mãos, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana.

Para Marx (1996), o trabalho deve ser entendido como uma relação entre o homem e a natureza, como um “mecanismo” capaz de permitir ao indivíduo extrair da natureza aqueles recursos que lhes são úteis. O autor menciona a expressão “intercâmbio” para se referir à ideia de troca, no sentido de parceria, esclarecendo que o trabalho por si só não faz sentido, necessitando de uma finalidade em si mesmo.

⁵ MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. São Paulo: Difel, 1996. Vol I e II.

Segundo Silva e Garcia (2001), historicamente, o trabalho tem desempenhado um papel preponderante na vida do indivíduo, uma vez que é utilizado pelo homem para conseguir atingir suas necessidades de sobrevivência, numa interação com os recursos naturais que lhe permite “assegurar sua existência”. Nesse sentido, segundo as autoras, o trabalho é elemento imprescindível à sobrevivência do ser, sendo ele o “instrumento” propulsor do homem na sua busca pela realização de algo que o mantenha vivo e, portanto, fundamental à condição humana.

Para Pichon-Rivière (1998, p. 191), o “[...] trabalho humano e social tem se transformado [...] em uma criação, na qual uma equipe de pessoas [...] obtém um nível de produtividade que vai muito além da tarefa parcial de cada um de seus membros”. Sob essa perspectiva, o autor destaca a importância do trabalho em equipe, como uma somatória dos esforços individuais para se chegar a um resultado em que haja a prevalência do coletivo.

Do ponto de vista histórico, a revisão bibliográfica se reporta a meados do século XVII, com o renascimento comercial ganhando importância devido às inovações técnicas na agricultura e o crescimento populacional nas cidades, se tornando essas centro de atividades artesanais e comerciais, surgindo aí o embrião do sistema capitalista. Nesse período, as cidades foram fundamentais para o rompimento das fronteiras do espaço temporal do dia e do espaço físico dos lares, uma vez que o trabalho era realizado diuturnamente (SILVA e GARCIA, 2001).

No final do século XVII, surge o sistema capitalista - a nova estrutura social foi um processo lento -, se caracterizando pelo crescimento comercial e urbano e a produção em larga escala, período denominado de capitalismo. Socialmente, um dos momentos mais marcantes nesse processo histórico foi a transformação de uma dicotomia feudal, a do senhor *versus* servo, para aquela que é a referência do capitalismo: burguês *versus* proletário. Do ponto de vista político, a grande mudança se dá pela perda dos poderes centralizados dos senhores feudais, propiciando o surgimento dos estados nacionais, detentores centrais do poder (*IBID.*, 2001).

Posteriormente, surge na Inglaterra a Primeira Revolução Industrial, com a introdução de inovações tecnológicas, procurando o aumento da produtividade e barateamento dos custos de produção e reduzindo os postos de trabalho. Com esse processo, o capital busca cada vez mais aumentar o lucro e delimitar os custos, através do incremento tecnológico ou da exploração dos operários, submetidos a jornadas intermináveis de trabalho em locais insalubres, alto grau de periculosidade, fábricas com pouca luminosidade, quentes e úmidas, quase sem nenhuma ventilação e baixíssima remuneração dos operários (SILVA e GARCIA, 2001). Dessa forma, houve um inchaço das cidades devido à migração dos camponeses que almejavam melhores condições de vida. A consequência foi o excesso de mão-de-obra, ocasionando o desemprego, deixando os trabalhadores sem as mínimas condições de sobrevivência, proporcionando a organização dos operários, numa longa trajetória nesse processo histórico.

Para Silva e Garcia (2001, p. 14)

[...] com o advento do capitalismo, o trabalho muda de conceito tanto junto à classe dominada quanto junto à classe dominante. A classe dominante, ao despojar o trabalhador da arte de desempenhar um ofício por completo, ou seja, depois de tirar da mesma suas habilidades e qualificações, incute nela uma total dependência do trabalho que ela, a classe capitalista lhe fornece, a fim de atender às necessidades de consumo que ela mesma desperta na classe trabalhadora.

Nesse sentido, o capitalismo promoveu profundas mudanças no mundo do trabalho; os trabalhadores perderam sua capacidade de produzir um produto acabado, transformando-os em operários “tarefeiros”, de forma automatizada, sem quaisquer interferências ou tolhendo-lhes a competência, anteriormente características dos processos artesanais. A partir daí, o trabalhador perde a sua condição de indivíduo independente, senhor de seu próprio destino e capaz de realizar sua função, prendendo-o a um processo de produção fabril, totalmente dependente do seu emprego, uma vez que ele não é mais autônomo, mas sujeito a uma nova forma de trabalho imposta pelas classes dominantes, representada pelo capitalista, o patrão.

Posteriormente, um período marcante nos avanços tecnológicos se situa entre o final do século XIX até meados do século XX, quando a sociedade experimentou

grandes progressos, como uma série de descobertas - o petróleo, o motor a combustão, o uso da força das águas na geração de energia elétrica -, criando as usinas hidrelétricas. A Segunda Revolução Industrial propiciou o surgimento das grandes indústrias siderúrgicas, metalúrgicas, petroquímicas, automobilísticas, transporte ferroviário e naval. A maioria dos avanços tecnológicos se deu através das pesquisas científicas, de forma contínua, buscando novos materiais, tecnologias e métodos de produção, voltados para o aperfeiçoamento industrial e com o objetivo de ampliar as margens de lucro.

As novidades tecnológicas favoreceram uma dinâmica produtiva na atividade industrial, posicionando países que lideraram o processo de industrialização, mais notadamente os Estados Unidos da América, alguns países europeus e o Japão, que ingressaram na segunda revolução industrial. No início do século XX, surge na cidade de *Detroit*, como inovação do trabalho, a linha de montagem controlada à fragmentação das tarefas na fábrica de automóveis de Henry Ford.

A partir da década de 1970, alguns acontecimentos foram decisivos para a crise do modelo *fordista*, como a crise do petróleo, em 1973 e o surgimento da “estagflação”⁶, acompanhados pela reestruturação econômica, política e social. Nas relações de trabalho, o período apresentou profundas alterações, criando um cenário ideal para a flexibilização do contrato de trabalho, qual seja: (i) o enfraquecimento dos sindicatos; (ii) a grande oferta de mão-de-obra, devido ao desemprego; (iii) o aumento da competitividade, inclusive externa; (iv) a diminuição das margens de lucro e (v) a volatilidade do mercado (HARVEY, 1992).

Posteriormente, nas décadas de 1970 e 1980, houve um “[...] conturbado período de reestruturação econômica e reajustamento social e político” (HARVEY, 1992, p. 140). Socialmente, novas experiências aconteceram nas organizações, assim como nas relações interpessoais e políticas, se destacando novos comportamentos, mais precisamente, “[...] um regime de acumulação inteiramente novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta.” (*IBID.*, p. 140)

⁶ Estagflação – estagnação de consumo de bens e alta inflação de preços. (HARVEY, 1992, p. 6).

Segundo Harvey (1992), a acumulação flexível surge como um contraponto à rigidez do modelo *fordista*, se caracterizando como um processo pelo qual o trabalho, os padrões de consumo e o mercado se tornaram flexíveis, proporcionando o aparecimento de novos setores produtivos e conseqüentemente novos mercados, alterando radicalmente os padrões de desenvolvimento, propiciando o surgimento de setores produtivos e regiões geográficas desiguais do ponto de vista econômico. Para o autor, essa flexibilização criou “[...] um vasto movimento no emprego no chamado ‘setor de serviços’, bem como conjuntos industriais completamente novos, em regiões até então sub-desenvolvidas [...]” (HARVEY, 1992, p. 140), o que permitiu aos patrões exercerem pressões de toda ordem sobre os trabalhadores, onde o “[...] trabalho organizado foi solapado pela reconstrução de focos de acumulação flexível em regiões que careciam de tradições industriais anteriores [...]”.

Portanto, o mercado de trabalho, segundo Harvey (1992, p. 143) passou por uma radical reestruturação:

Diante da forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis.

Essa mudança radical nas relações de trabalho, com a valorização do capital, alterou significativamente o panorama até então estabelecido, sempre em favor da empresa que, segundo o autor, a flexibilização pretendia “[...] satisfazer as necessidades com frequência muito específicas de cada empresa”. (*IBID.*, p. 143).

Portanto, para Harvey (1992), a nova estrutura do mercado de trabalho se configura conforme a FIGURA 1.

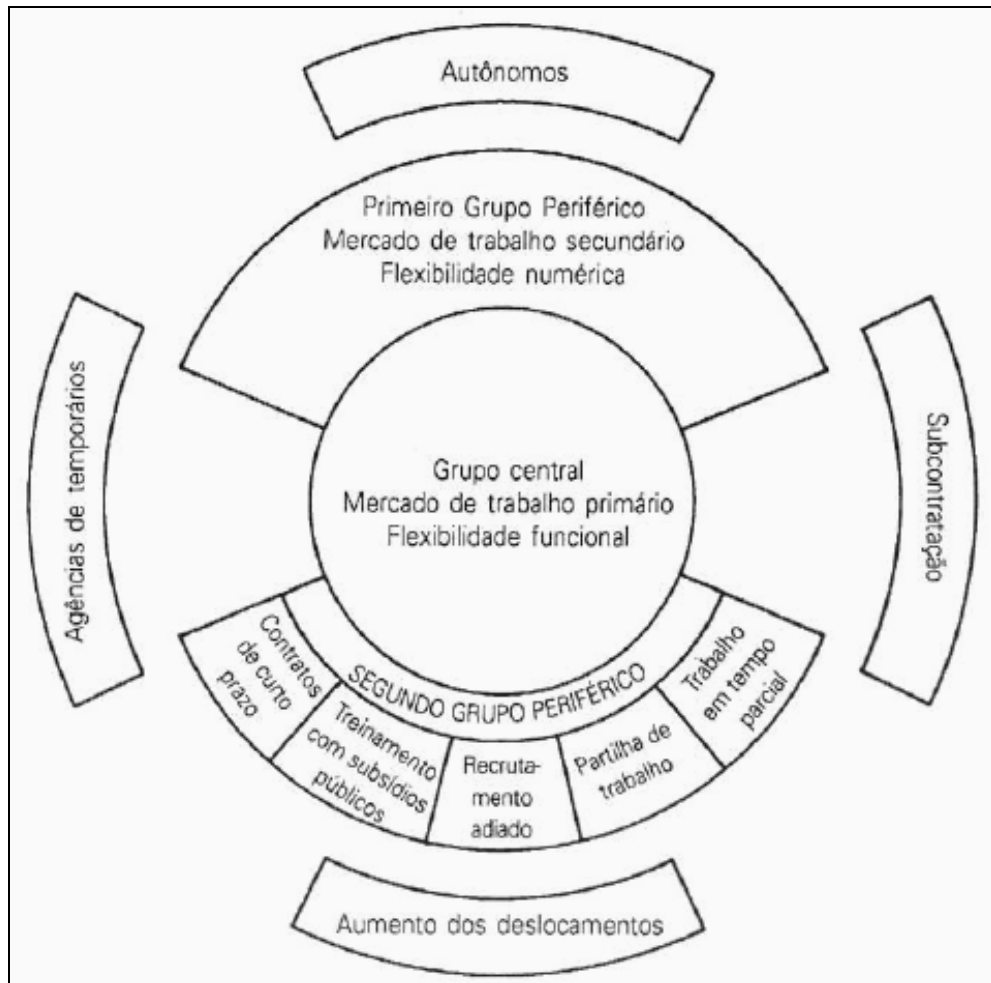


Figura 1 – Estruturas do mercado de trabalho em condições de acumulação flexível.
 Fonte: Harvey (1992, p. 143).

Nessa estrutura, Harvey (1992, p. 144), considera que o “Grupo Central” está cada vez mais reduzido, uma vez que os trabalhadores de “[...] tempo integral, condição permanente e posição essencial para o futuro de longo prazo para a organização” se tornaram cada vez mais escassos. Nesse nível, as condições de trabalho são excelentes para um grupo reduzido, mas, em contrapartida, o trabalhador deve ser “[...] adaptável, flexível e, se necessário, geograficamente móvel”.

No sentido do centro para a extremidade, são delineados dois “subgrupos bem distintos”; no primeiro, são os “[...] empregados em tempo integral com habilidades facilmente disponíveis no mercado de trabalho [...] rotineiro e de trabalho manual menos especializado” (*IBID.*, p. 144). Portanto, para os trabalhadores pertencentes a esse subgrupo, a alta rotatividade é uma característica marcante, devido ao fato de terem o acesso ao crescimento na carreira reduzido.

Em relação ao segundo subgrupo, Harvey (1992) considera uma flexibilidade numérica maior, incluindo trabalhadores em tempo parcial ou casual, com contrato por tempo determinado, temporários, subcontratação e treinandos com subsídio público, possuindo ainda menos segurança no emprego. Portanto, esses trabalhadores são cada vez mais significativos no mercado de trabalho, característica essencial da flexibilização. Por essa nova ordem, como o mercado tende a reduzir cada vez mais a oferta de empregos, os trabalhadores pertencentes ao segundo subgrupo, se caracterizam por ser uma força de trabalho com menos segurança em comparação ao primeiro subgrupo, empregando aqueles que se sujeitam a abrir mão de muitos direitos trabalhistas por uma colocação, mesmo que temporária, como também na demissão, representando um custo relativamente baixo para a empresa (HARVEY, 1992).

Para Harvey (1992), o aumento da competitividade no mercado de trabalho se mostrou prejudicial para alguns trabalhadores, mas, por outro lado, revigorou a força produtiva, o que permitiu maior distribuição de renda, principalmente, favorecendo àqueles considerados “privilegiados”, em detrimento do trabalhador de menor condição sócio-econômica. Essas mudanças drásticas refletiram de forma acentuada nas relações entre o capital e o trabalho, fazendo com que a maioria dos trabalhadores sofresse constantes perdas, como: diminuição da autonomia profissional, do poder aquisitivo e de direitos trabalhistas conquistados ao longo do tempo. Em paralelo, surge a necessidade cada vez maior de qualificação, temor pela perda do desemprego, dificuldades de recolocação, e aumento de doenças oriundas do estresse.

Segundo Harvey (1992, p. 144)

Esses arranjos de emprego flexíveis não criam por si mesmos uma insatisfação trabalhista forte, visto que a flexibilidade pode às vezes ser mutuamente benéfica. Mas os efeitos agregados, quando se consideram a cobertura de seguro, os direitos de pensão, os níveis salariais e a segurança no emprego, de modo algum parecem positivos do ponto de vista da população trabalhadora com um todo.

Outro ponto importante a ser abordado é, segundo Sennett (2001), a “corrosão do caráter”, embutida no novo capitalismo, trazendo consigo características além do modelo produtivo, impondo sérias mudanças no mundo do trabalho, com

consequências para o trabalhador, como a flexibilidade, a terceirização, o imediatismo - trabalho em períodos determinados de tempo -, novos controles no trabalho, obrigando o indivíduo a reinventar-se de forma permanente.

Pesquisas em Sociologia do Trabalho sinalizam que o trabalho hoje é realizado num ambiente mais humanizado, mas que, na realidade, mesmo nas condições atuais de trabalho, existem conflitos de toda ordem, com sérias e danosas implicações na subjetividade de indivíduo. Portanto, o culto à personalidade tem avançado, deixando de lado os valores embutidos no caráter das pessoas, denotando um sentimento de desejos e vontades com uma conotação predominantemente pessoal (SENNETT, 2001). Assim sendo, as consequências desse novo formato tende a moldar novas relações sociais e organizacionais, trazendo consigo o enfraquecimento do vínculo das pessoas com as instituições e a conseqüente perda de valores e virtudes essenciais como a lealdade, compromisso mútuo e a confiança, corroendo o caráter das pessoas.

Para Harvey (1992, p. 161), “[...] embora as raízes dessa transição sejam [...] complicadas, sua consistência com uma transição do *fordismo* para a acumulação flexível é razoavelmente clara, mesmo que a direção [...] não seja”. É compreensível esse entendimento, uma vez que a flexibilização do capital denota uma característica relacionada à vida moderna, no sentido de acentuar o “novo, efêmero e fugidio”, num contraponto aos valores tradicionais vigentes no *fordismo*. Por conseguinte, o individualismo exacerbado acabou substituindo a “ação coletiva”, embora não represente condição suficiente para a transição necessária do *fordismo* para a acumulação flexível.

As mudanças advindas na sociedade, através da ruptura do modelo *fordista* e a conseqüente implementação da acumulação flexível, trouxeram profundas alterações para a economia, uma vez que o capital passou a ser investido no “novo”, “efêmero”, “fugidio”, o capital volátil e especulativo, que não gera trabalho e nem produz riqueza, ancorado em mercados que lhe ofereça rentabilidade e lucros imediatos, ao passo que os valores anteriores são renegados, sem quaisquer constrangimentos. Do ponto de vista das relações sociais, as ações coletivas

perderam espaço para o individualismo, em função de o trabalhador possuir metas a serem cumpridas, deixando de lado o trabalho em equipe, para se concentrar no seu desempenho, visando aumentar a competitividade da empresa.

Segundo Antunes e Alves (2004, p. 342)

[...] para se compreender a nova forma de ser do trabalho, a classe trabalhadora hoje, é preciso partir de uma concepção ampliada de trabalho. Ela compreende a totalidade dos assalariados, homens e mulheres que vivem da venda da sua força de trabalho, não se restringindo aos trabalhadores manuais diretos, incorporando também a totalidade do trabalho social, a totalidade do trabalho coletivo que vende sua força de trabalho como mercadoria em troca de salário.

Atualmente, o trabalho não só pode ser visto sob a perspectiva daqueles que produzem e são considerados os “trabalhadores manuais diretos”, aqui entendidos como os trabalhadores de chão de fábrica, mas dizem respeito a um universo mais amplo, compreendendo aqueles que atuam em todos os demais setores produtivos.

Antunes e Alves (2004) consideram que o arrefecimento do binômio *taylorismo/fordismo*, a partir da reestruturação produtiva do capital, tem levado o proletariado tradicional, aquele até então originado das fábricas e indústrias, executor de atividades especializadas, inserido num contexto onde a indústria era verticalizada na sua estrutura, ser substituído por um trabalhador que transita num universo profissional caracterizado pela forma mais desregulamentada de trabalho e que os empregos até então, considerados estáveis e formais, tem convivido com um modelo de instabilidade e insegurança profissional. Os autores se referem ao trabalhador como “proletário” na acepção clássica do termo, se referindo às grandes transformações acontecidas no até então consagrado mundo do trabalho, como o operário que está inserido em suas atividades tradicionais e vem perdendo esse *status*, passando por uma “reestruturação produtiva” e suas garantias individuais, da função, passam por um processo de mudança na sua concepção.

No contexto da transição do modelo *fordista* para a especialização flexível, essas mudanças ocorridas no mundo do trabalho revolucionaram a maneira de se produzir, voltada para bens de consumo que atendam um mercado volátil, ávidos de produtos cada vez mais modernos, impregnados de “altas tecnologias”, ou mesmo novidades, bem ao agrado de um consumidor infiel a marcas, modelos ou recursos

tecnológicos. Com o advento da globalização da informação, produtos lançados em países de outros continentes passam quase que imediatamente, serem sonhos de consumo em praticamente todas as demais regiões do mundo, trazendo a sensação ao consumidor de estar na linha de frente do domínio das tecnologias e, portanto, conectado com aquilo que há de mais moderno.

Para Sennett (2001, p. 59)

A especialização flexível é a antítese do sistema de produção incorporado no *fordismo*. [...] A especialização flexível serve a alta tecnologia; [...] A rapidez das modernas comunicações também favoreceu a especialização flexível, pondo dados do mercado global ao alcance imediato da empresa. Além disso, essa forma de produção exige rápidas tomadas de decisões [...] O ingrediente de mais forte sabor nesse novo processo produtivo é a disposição de deixar as mutantes demandas do mundo externo determinem a estrutura interna das instituições.

A flexibilização do trabalho tem se caracterizado por ações que visam reduzir os custos operacionais e financeiros das empresas, agilizarem processos de produção, permitindo as organizações concentrar o foco do negócio na atividade-fim e terceirizando algumas atividades-meio. De acordo com Holzmann da Silva⁷ (1997, citado por SARSUR *et al.*, 2002, p. 3), a busca pela racionalização financeira das empresas “[...] tende a levá-las a uma redefinição de suas operações, com a busca de estruturas mais enxutas e flexíveis e otimização de fluxos internos e externos”. Inicialmente, o controle exercido pela contratante propiciava certa autonomia, uma vez que “os diferentes espaços físicos” permitiam a flexibilização o emprego da força de trabalho, como uma estratégia utilizada pelo capital.

Atualmente, a terceirização ou subcontratação do trabalhador tem como característica fundamental o “repasso de atividades repetitivas, com baixa remuneração, exiguidade de prazos”. Por conseguinte, a flexibilização pode ser entendida como o processo estratégico que as empresas adotam, buscando transferir toda aquela atividade ou processo que não considere essencial; assim, a empresa contratante prioriza seus esforços naqueles processos que consideram essenciais ou *core business*⁸. Por conseguinte, essa “agilidade de processos

⁷ HOLZMANN DA SILVA, Lorena. Trabalho a domicílio. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e Tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

⁸ *Core business* - Para Hamel e Prahalad (1995, citado por KVIATKOWSKI, 2006, p. 5), uma das tarefas se refere à identificação das competências existentes na organização. A identificação das competências essenciais é de fundamental importância para se definir o *core business* da empresa.

organizacionais”, no sentido de repassar a outros parte de atividades produtivas, tem levado o trabalhador a não se envolver com a cultura organizacional da empresa matriz do produto.

2.2 A socialização

Berger e Luckmann (1985, p. 173) consideram que “[...] o indivíduo não nasce membro da sociedade. Nasce com a predisposição para a sociabilidade e torna-se membro da sociedade”. Por conseguinte, “[...] a socialização realiza-se sempre no contexto de uma estrutura social específica” (*IBID.*, p. 216). Assim, a socialização é um processo de elaboração de relações, permitindo ao indivíduo nela se inserir, a partir de suas experiências adquiridas nas culturas familiar, social e profissional.

Para Dubar (2005), *socialização* é um conceito originado na Psicologia, Antropologia e Sociologia, carregado de múltiplas abordagens e consequentes significados, sendo que a socialização possui duas perspectivas: (i) passiva: a interferência das organizações na maneira como o indivíduo faz, sente e pensa; (ii) ativa: ao mesmo tempo em que assimila, o indivíduo influencia os modos de ser do grupo, fazendo-se reconhecer pelos outros.

Fernandes, Marques e Rocha (2009, p. 4) consideram que a socialização, enquanto processo desde a infância, “[...] explicam como o sujeito desenvolve suas capacidades, constrói regras, valores e signos que o acompanham por toda a vida [...]”, permitindo, ao mesmo tempo, sua identificação perante o grupo e suas posteriores socializações. Assim sendo, essas atitudes desenvolvidas de forma natural são postas em constantes validações, uma vez que podem ocorrer “crises de identidade”, a partir da percepção pelo indivíduo de “[...] situações ambíguas, frente ao antigo e ao novo, que colocam em dúvida suas referências adquiridas na infância” (*IBID.*, p. 4). Portanto, fica o entendimento de que o processo de socialização está em constante evolução, uma vez que, desde a infância, sua construção se molda, servindo para o restante da vida. Esses acontecimentos – “regras, valores e signos” - embasam e dão sentido à sua socialização, quer seja na vida pessoal ou profissional,

permitindo que o indivíduo possa definir com quais grupos se identificará, fazendo com que o seu sentimento de pertença prevaleça nas suas escolhas.

Os conflitos advindos durante a vida e colocados à prova em situações ambíguas são capazes de instaurar contradições e deixar dúvidas sobre os referenciais construídos ao longo da existência dos indivíduos. De acordo com Dubar (2005), apesar de Max Weber ter abordado a interatividade do “eu-outro” como importante pressuposto social, foi George Mead quem primeiramente conceituou a socialização como um “processo de construção de uma identidade social” na relação interpessoal entre o indivíduo e o outro, na sua obra *‘Mind, self and society’*, publicada em 1934. A partir das análises dos pressupostos sobre as pessoas e o processo de socialização, é preciso compreender quais sentimentos tomam forma nas relações sociais, oriundas da interação indivíduo-organização.

Segundo Berger e Luckmann (1985, p. 228)

Os processos sociais implicados na formação e conservação da identidade são determinados pela estrutura social. Inversamente, as identidades produzidas pela interação do organismo [a organização], da consciência individual e da estrutura social reagem sobre a estrutura social dada, mantendo-a, modificando-a ou mesmo remodelando-a.

Assim, a estrutura social na qual o indivíduo está inserido tem papel fundamental na construção da identidade, uma vez que as interferências vividas nas relações interpessoais contribuem de forma significativa como elo entre a pessoa e o grupo social, se tornando elemento fundamental na vinculação da pessoa.

2.3 O construto Vínculos

Segundo Enriquez (2006, p. 3),

Para que o indivíduo pudesse tornar-se um ser histórico, foi preciso naturalmente que ele se tornasse um ser de direito, ou seja, alguém que desfrute de direitos (direitos políticos, direitos civis e, mais recentemente, direitos sociais) e, sobretudo, que seja reconhecido como tendo o direito, como ser humano e como cidadão de um país, de gozar da totalidade dos direitos acordados (ou arrancados) ao conjunto dos cidadãos nacionais ou ao conjunto dos homens residentes num território. O sujeito de direito é,

pois, um indivíduo considerado, respeitado frente a todos os outros e que está sob a proteção de uma lei semelhante para todos.

Além do indivíduo autônomo, o autor aborda os direitos e garantias individuais, conquistadas – e muitas vezes “arrancadas” -, como condições essenciais para torná-lo um “sujeito de direito”. Assim, as pessoas devem ser compreendidas e respeitadas nos seus mais diversos direitos básicos, com também devem ser aceitas como pessoas únicas, impregnadas de um passado histórico e cultural, independente de suas convicções religiosas, políticas, preferências sexuais ou ideológicas, numa sociedade moderna e democrática.

Para Melo (2006, p. 25), “[...] desde o nascimento [...] todo o indivíduo estabelece diferentes vínculos [...]”, podendo esses ser conceituados em vários campos da ciência, como a Sociologia, Psicologia e Filosofia. Segundo Pichon-Rivière (2000), o vínculo é uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto e uma relação particular entre eles - do indivíduo ante o objeto e vice-versa -, ambos cumprindo determinada função. Assim sendo, existe no vínculo uma “relação particular” entre o objeto e o indivíduo, sendo o primeiro, fonte de interesse do segundo.

Faria e Schmitt (2004, p. 8) definem o vínculo como

[...] a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto [...] que se dá no espaço subjetivo. É o processo que possibilita ao sujeito reconhecer o outro enquanto objeto de desejo e sujeito, assim como se reconhecer enquanto sujeito.

Para os autores, esta relação acontece no íntimo do indivíduo, de forma dinâmica, num processo de se reconhecer e buscar no objeto (no caso, o objeto como sendo a organização), sua identidade, para a assimilação de sua satisfação pessoal.

Em relação ao conhecimento enquanto uma situação nova, Pichon-Rivière (1998) considera que é necessária adaptação à realidade, o que se exige a reestruturação dos vínculos dos indivíduos, surgindo, o medo da perda dos vínculos anteriormente estabelecidos, como também o temor frente ao novo, uma vez que a pessoa não se sente preparada, como tão bem define o autor: “[...] essas ansiedades, que coexistem e operam em forma complementar, configuram uma atitude de resistência à mudança [...]” (*IBID.*, 216).

2.3.1 A Teoria dos Vínculos segundo Enrique Pichon-Rivière

A Teoria dos Vínculos, desenvolvida pelo psiquiatra e psicanalista argentino de origem suíça, Enrique Pichon-Rivière (1907-1977), tem como premissa a história pessoal do indivíduo até sua inserção em determinado grupo (verticalidade), juntamente com a história social do grupo até esse momento (horizontalidade). Assim, a verticalidade e a horizontalidade do grupo se coadunam na teoria, mas, na prática, podem surgir conflitos entre seus membros em relação às atividades individuais e coletivas. Para o autor, o grupo é um conjunto restrito de indivíduos articulados por sua mútua representação interna e ligados num determinado espaço temporal, determinados a executar, explícita ou implicitamente, suas atividades. (PICHON-RIVIÈRE, 1998).

Essa teoria considera a relação entre o sujeito e o objeto como uma espiral dialética, uma vez que ambos se realimentam mutuamente, fazendo com que o indivíduo seja uma resultante dinâmica em contínuo movimento, que considera tanto o sujeito como o objeto, com características normais e alterações consideradas patológicas, no inter-jogo estabelecido entre esse e os objetos internos e externos, denominada pelo autor com *vínculo* (PICHON-RIVIÈRE, 2000). Assim, o vínculo é definido como "[...] uma estrutura complexa que inclui um sujeito, um objeto, e sua mútua inter-relação com processos de comunicação e aprendizagem." (PICHON-RIVIÈRE, 2000, p. 38). Para o autor, o vínculo normal é considerado quando o indivíduo pode fazer uma escolha livre de um determinado objeto, resultando numa boa diferenciação entre ambos.

Em nenhum paciente apresenta um tipo único de vínculo: todas as relações de objeto e todas as relações estabelecidas com o mundo são mistas. Existe uma divisão que é mais ou menos universal, no sentido de que por um lado se estabelecem relações de um tipo, e por outro, de um tipo diverso. (PICHON-RIVIÈRE, 1991, p. 44).

Portanto, devido às várias relações que são estabelecidas pelo indivíduo com o seu entorno, os vínculos podem ser múltiplos ao longo de sua existência, desde os considerados normais, até os paranóicos, dependendo das estruturas presentes.

Para Pichon-Rivière (2000), o vínculo se manifesta entre os campos psicológicos internos e externos, sendo que o primeiro que condiciona as manifestações externas dos indivíduos; portanto, a realidade externa se dá por meio das características adquiridas pela aprendizagem entre o sujeito e seus objetos internos. Assim, na Teoria do Vínculo, o indivíduo é considerado, através de determinadas condutas, como a resultante dinâmica elaborada a partir do inter-jogo criado entre sujeito e os objetos internos e externos, estabelecida por meio da interação dialética entre eles (PICHON-RIVIÈRE, 2000).

Segundo Pichon-Rivière (2000), os vínculos dos indivíduos se dão em três momentos distintos (FIGURA 2):

- a) contribuição para com o grupo: afloram os sentimentos de filiação e identificação, surgindo daí a vontade de pertencer ao grupo, a partir da maior integração na relação indivíduo/grupo;
- b) cooperação com o grupo: a seguir, o indivíduo contribui para a realização da tarefa em grupo, interagindo com o grupo;
- c) pertencimento – nesse momento, o indivíduo formaliza seus vínculos, sentindo-se centrado nas pessoas e atividades desenvolvidas, através dos sentimentos que o integre socialmente ao grupo.

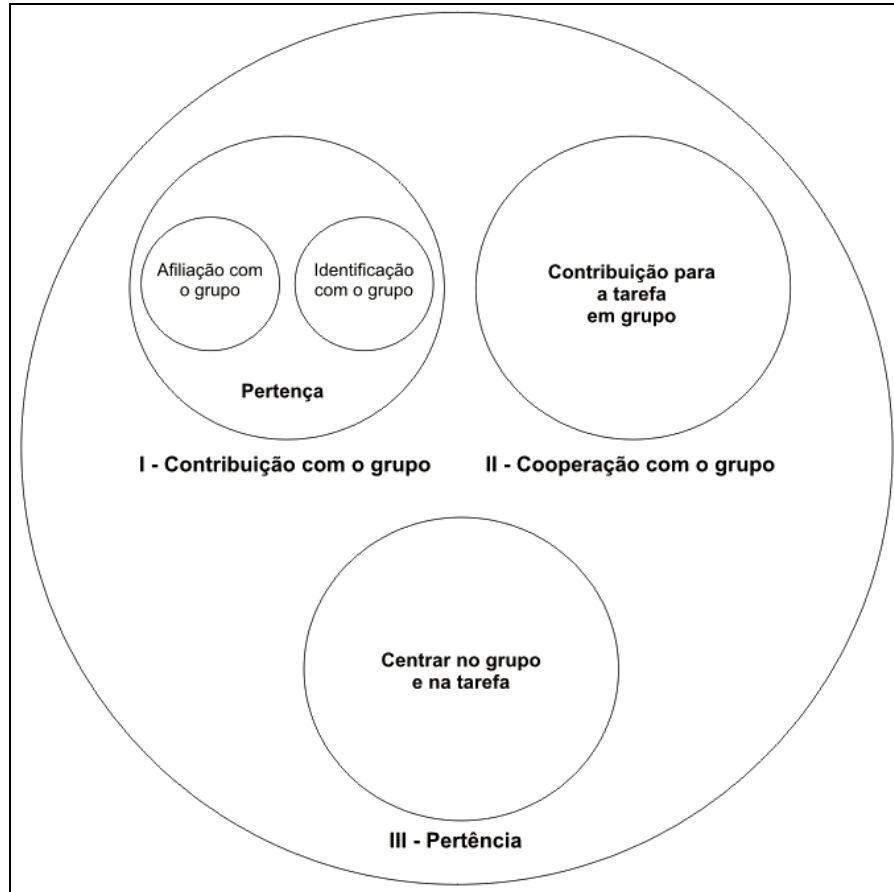


Figura 2 – Três momentos dos vínculos organizacionais.

Fonte: Pichon-Rivière (1998).

O vínculo, enquanto relação formal e informal do indivíduo com a organização, ajuda na construção do bem-estar por pertencer ao grupo, como também em relação à empresa. Portanto, a subjetividade manifestada no envolvimento do trabalhador com a empresa, sua vinculação, permite que as pessoas internalizem o processo de identidade pessoal, com o grupo e com a organização. Contraditoriamente, a flexibilização, com a informalização das relações de trabalho e condições sócio-econômicas adversas, tem contribuído para a não vinculação do trabalhador, com o grupo e com as organizações.

2.3.2 Vínculos nas organizações

Melo (2006) apresenta de forma sucinta, as concepções teóricas sobre os vínculos nas organizações, relacionadas à Psicologia, Sociologia e Filosofia (FIGURA 3).

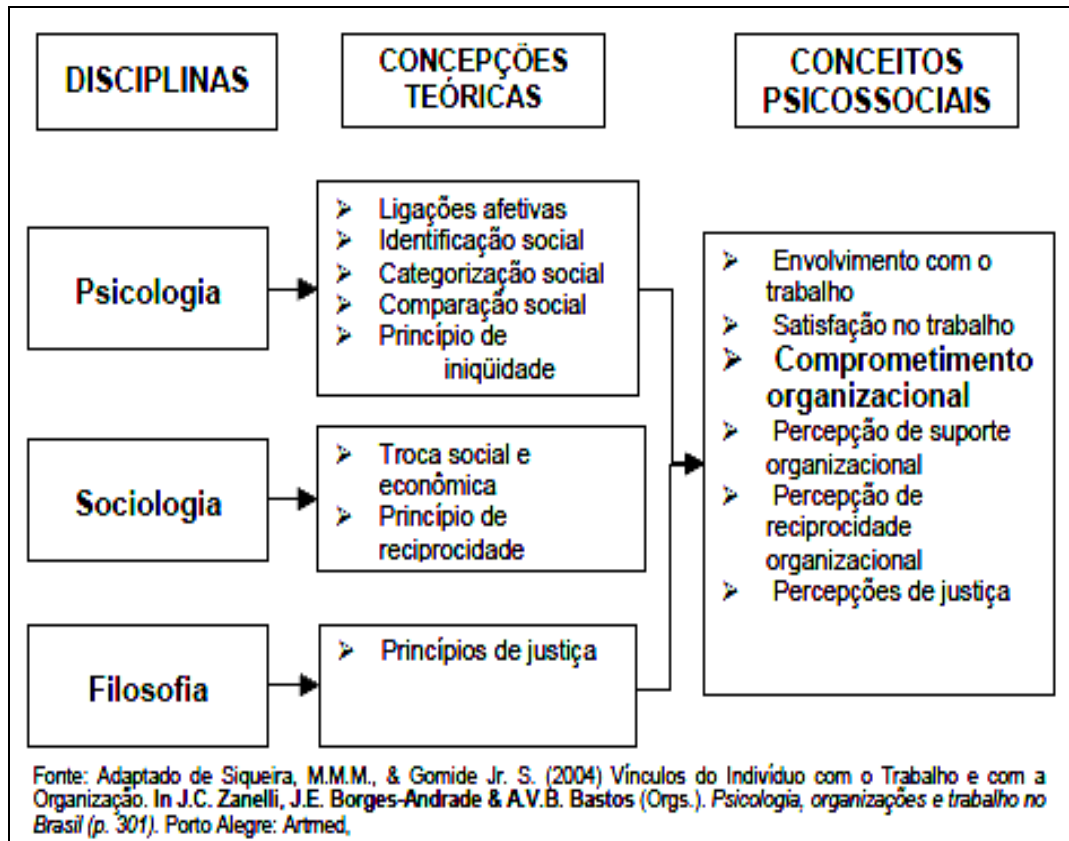


Figura 3 - Vínculos do indivíduo com o trabalho.

Fonte: Melo (2007).

Sob a ótica da Psicologia, o que chama a atenção são os significados - “ligações afetivas” e “identificação” -, nas quais a identificação do trabalhador com a organização só acontecerá se houver sentimentos de afeto. Na Sociologia, significados como “troca” e “reciprocidade”, deixa clara a ideia de barganha, não no sentido pejorativo da palavra, mas como uma negociação justa e ajustada, buscando a satisfação. Na Filosofia, o significado de “justiça”, se torna fundamental em quaisquer relações humanas.

Para Bion⁹ (1970), Bleger¹⁰ (1989), Enriquez¹¹ (2001) e Pichon-Rivière (1998, citados por KRAMER e FARIA, 2007), a organização enquanto local de trabalho, composta por grupos de pessoas, se caracteriza por apresentar dois planos – o consciente e explícito e o não-consciente e não-planejado -, respectivamente. No primeiro, sua representação se dá no planejamento, objetivo e estrutura

⁹ BION, W. R. **Experiências com grupos**: os fundamentos da psicoterapia de grupo. Rio de Janeiro: Imago, 1970.

¹⁰ BLEGER, J. **Temas de psicologia**: entrevista e grupos. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

¹¹ ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In: LÉVY, A. *et al.* **Psicossociologia**: análise social e intervenção. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

organizacional. No segundo caso, o que se destaca é a subjetividade do indivíduo, representada pelas relações interpessoais, uma vez que os “vínculos, conflitos, temores, [...] idealizações, desejos do poder, sentimentos de inveja, de vaidade, de identificação” (KRAMER e FARIA, 2007, p. 84) estão presentes. Para os autores, o vínculo, assim como os demais sentimentos, se refere à subjetividade do indivíduo, se reportando às relações estabelecidas por este com a organização, denotando em que nível o envolvimento do trabalhador se manifesta, em qual grau de intensidade ou mesmo em sua ausência.

Dessa maneira, Kramer e Faria (2007, p. 84) consideram que “[...] vincular-se significa estabelecer uma relação, um elo com algo ou alguém. [...]” e que o vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo

[...] estabelece a partir do seu trabalho, denotando o seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento com os seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com seus problemas, políticas, desempenho e resultados (KRAMER e FARIA, 2007, p. 84).

Portanto, o vínculo é fundamentalmente uma relação, necessária à pluralidade e não à unicidade, não se considerando aqui, discussões filosóficas sobre a introjetividade do indivíduo. Essa conceituação, “ligação com a organização”, se refere às relações formais e informais entre o trabalhador e a empresa, com o grupo, os projetos, ou seja, vivenciando e interagindo na organização.

Para Kramer e Faria (2007, p. 102), os vínculos organizacionais demonstram o elo da pessoa para com a “[...] a organização e o envolvimento com os seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com os seus problemas, políticas, desempenho e resultados”. Assim sendo, os vínculos permitem aos indivíduos celebrarem com as organizações, relações mais sólidas, no sentido de se ter um melhor comprometimento e respeito entre ambos.

Faria e Schmitt (2004) consideram que os vínculos organizacionais do indivíduo podem ser: (i) objetivo: diz respeito às relações formais de trabalho, ou seja, o contrato de trabalho, salário, entre outros; (ii) subjetivo: relacionado à subjetividade dos indivíduos, mais precisamente, sentimentos de pertença, reconhecimento, a

realização de desejos, entre outros. Dessa maneira, as organizações adotam como estratégia, o controle sutil, quase imperceptível, dos vínculos organizacionais criados pelas pessoas para com a empresa, voltados para a subjetividade do indivíduo: desejos, necessidade de pertencer e de sentir-se realizado.

Reproduzindo os conceitos apresentados para as organizações, Kramer e Faria (2007, p. 85) afirmam que “[...] como uma associação estruturada, as organizações propiciam aos indivíduos se relacionarem, conviverem, interagirem e se reconhecerem como seres sociais.” A partir desta análise, deduz-se que, de alguma maneira, as organizações são grupos formados por pessoas, cada um com sua visão de mundo, sendo necessário, portanto, que os gestores conheçam seus colaboradores, procurando integrar os objetivos pessoais de cada um com os da organização.

Como contraponto, Sennett (2001, p. 25) avalia que as ligações de curto prazo nas organizações tem se caracterizado

[...] pela ‘força de laços fracos’, com o que quer dizer, em parte, que as formas passageiras de associação são mais úteis às pessoas que as ligações de longo prazo, e em parte que fortes laços sociais como a lealdade, deixaram de ser atraentes.

Sennett (2001) demonstra em que contexto ocorrem as relações de trabalho, empregando uma visão negativista (“as formas passageiras de associação são mais úteis às pessoas que as ligações de longo prazo”) para alertar sobre a corrosão impregnada no comportamento do trabalhador que busca se inserir no mercado, em detrimento daquele antes praticado (“laços sociais como a lealdade”), deixando claro que, nas atuais relações trabalhador-organização, a possibilidade de criação de vínculos é quase impossível. Prosseguindo, Sennett (2001, p. 27) questiona:

Como se podem buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo? Como se podem manter as relações sociais duráveis? Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos? As condições da nova economia alimentam, ao contrário, a experiência com a deriva no tempo, de lugar em lugar, de emprego em emprego.

A partir da pós-modernidade, mencionada por Sennett (2001) como a “sociedade de curto prazo”, o autor alerta para os descaminhos que poderão ser trilhados

pelos indivíduos ao longo do tempo, uma vez que a possível falta de vínculos do trabalhador com a organização poderá induzi-lo ao desânimo, a falta de motivação, o desinteresse em construir uma história profissional, perdendo a chance de aprofundar sua identidade e estabelecer um processo de interação com a empresa.

Para caracterizar os vínculos dos sujeitos da presente pesquisa, foram utilizados como referência os 11 (onze) *elementos constitutivos* constantes no artigo *Vínculos Organizacionais*, de Kramer e Faria (2007), que compõem os vínculos dos indivíduos para com as organizações: *Identificação com a Organização, Sentimento de Pertença, Cooperação nas Atividades, Participação nas Decisões, Criação de Inimigos, Idealização da Organização, Reconhecimento e Valorização dos Indivíduos, Solidariedade, Integração entre os Membros, Crescimento e Desenvolvimento Pessoal e Profissional e Autonomia* e os consequentes sentimentos advindos desse processo, favorecendo a compreensão do envolvimento entre o indivíduo e o objeto, no caso, a organização (FIGURA 4).

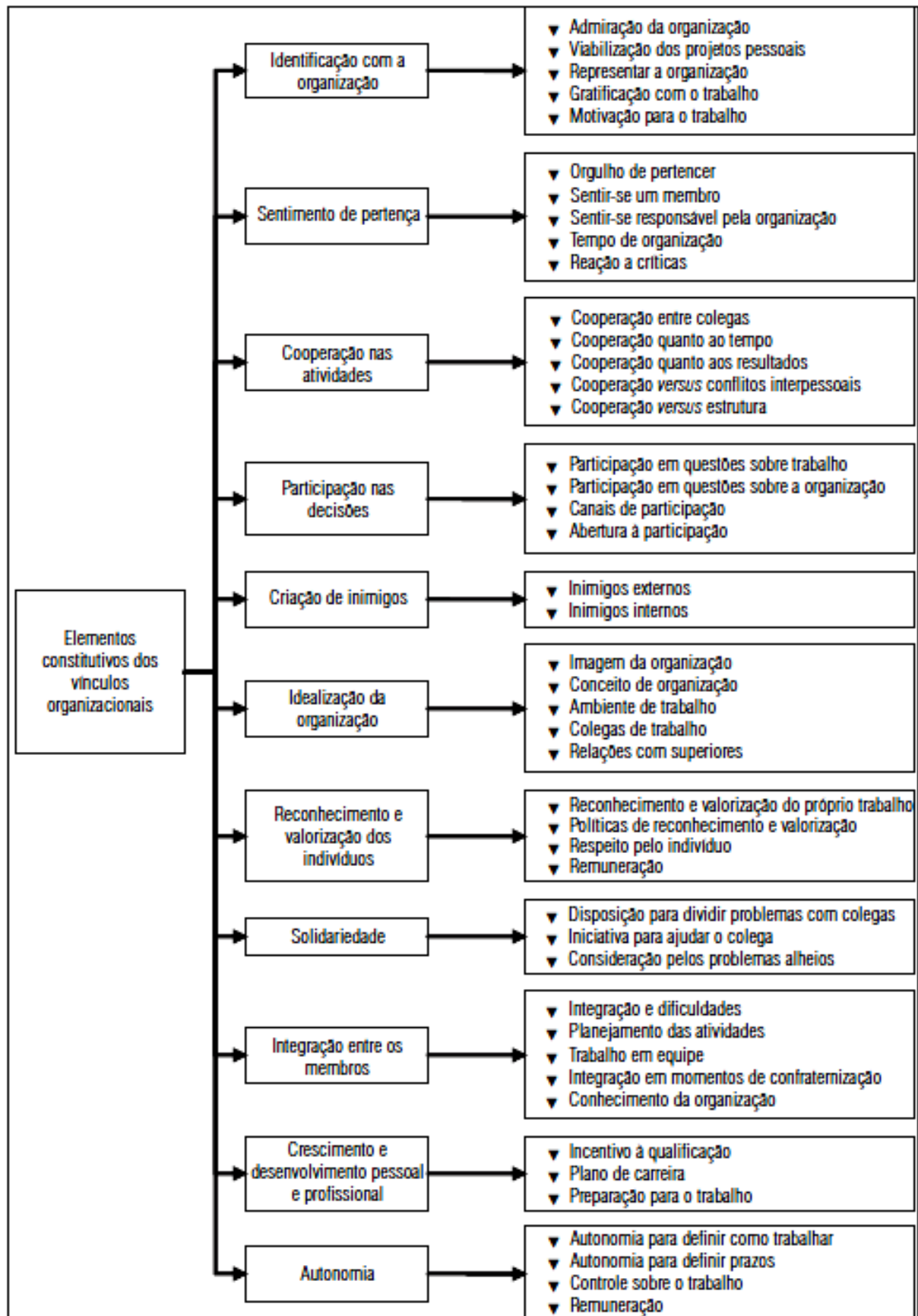


Figura 4 – Elementos dos vínculos organizacionais.

Fonte: Kramer e Faria (2007, p. 87).

Assim sendo, os 11 (onze) *elementos constitutivos* são:

- a) **identificação com a organização** - segundo Freitas¹² (2000, citado por KRAMER e FARIA, 2007, p. 86) “[...] as pessoas se reúnem em grupo para realizar um projeto comum, e, nesse processo, atuam dois mecanismos psicológicos: a identificação e a idealização do grupo e do projeto”.

Prosseguindo, os autores falam que “[...] as pessoas, trabalhando reunidas pelos objetivos as organização, tendem a lançar mão do mecanismo da identificação.” (*IBID.*, p. 86). Portanto, nesse processo de construção do vínculo para com a organização, o indivíduo se apropria internamente do mecanismo identificatório; mais precisamente, ele busca se compreender primeiro, para, a partir daí, elaborar seu sentimento de identificação com as demais pessoas e com a empresa.

Nesse elemento, os autores distinguem 5 (cinco) aspectos:

- 1) *admiração da organização*: é avaliado qual o grau de admiração do trabalhador para com a organização, uma vez que esse sentimento influencia no processo identificatório (KRAMER e FARIA, 2007);
- 2) *viabilização dos projetos pessoais*: verifica em que nível a organização propicia que seus trabalhadores realizem seus projetos pessoais, conciliando as atividades profissionais, com os pessoais (KRAMER e FARIA, 2007);
- 3) *representar a organização*: a partir do momento que o trabalhador se sente um representante da organização, aumenta o grau de identificação para com a mesma (KRAMER e FARIA, 2007);
- 4) *gratificação com o trabalho*: verifica em qual grau o trabalho proporciona a gratificação às pessoas (KRAMER e FARIA, 2007);
- 5) *motivação para o trabalho*: identifica e distingue o grau de motivação pessoal – gosto pelo trabalho ou identificação com a organização -, aos fatores do ambiente, como os relacionamentos interpessoais (KRAMER e FARIA, 2007);

¹² FREITAS, M. E. de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de (Orgs.). **Vida psíquica e organização**. São Paulo: FGV, 2000.

- b) **sentimento de pertença** – nesse elemento prevalece o sentimento do indivíduo de sentir-se membro efetivo da organização, permitindo às pessoas construírem suas identidades. Portanto, a identificação se transforma em pertença, a partir do momento que o indivíduo desenvolve uma maior integração com o grupo ao qual se acha inserido.

Dessa forma, os autores distinguem 5 (cinco) aspectos:

- 1) *orgulho de pertencer*: avalia o orgulho que o trabalhador sente de pertencer à organização (KRAMER e FARIA, 2007);
 - 2) *sentir-se membro*: avalia o sentimento que o trabalhador desenvolve por se sentir reconhecido como membro da organização, tanto pelos colegas, quanto pelo público externo (KRAMER e FARIA, 2007);
 - 3) *sentir-se responsável pela organização*: verifica com que frequência o trabalhador se responsabiliza pelo funcionamento e resultados na organização (KRAMER e FARIA, 2007);
 - 4) *tempo de organização*: relaciona a criação e o fortalecimento da ligação do trabalhador para com a organização, com o tempo de trabalho na mesma (KRAMER e FARIA, 2007);
 - 5) *reação a críticas*: mede a reação do trabalhador ao se deparar com críticas sobre a organização (KRAMER e FARIA, 2007);
- c) **cooperação nas atividades** – nesse elemento, são avaliados “[...] o que cada um faz para que o trabalho de todos [...] tenha uma função e um objetivo, gerando algum resultado” (KRAMER e FARIA, 2007, p. 90).

Os autores distinguem 5 (cinco) aspectos:

- 1) *cooperação entre colegas*: verifica a frequência com que os trabalhadores se ajudam mutuamente, contribuindo para a realização, de forma direta ou indireta, de uma atividade (KRAMER e FARIA, 2007);
- 2) *cooperação quanto ao tempo*: avalia o nível de cooperação existente entre os trabalhadores no sentido de cumprir as atividades em função dos prazos estabelecidos (KRAMER e FARIA, 2007);
- 3) *cooperação quanto aos resultados*: verifica o nível de cooperação entre os trabalhadores, a partir da qualidade dos resultados (KRAMER e FARIA, 2007);

- 4) *cooperação versus conflitos pessoais*: procura entender se os interesses ou diferenças pessoais se sobrepõem ou não à cooperação, demonstrando até que ponto os conflitos interpessoais comprometem a realização adequada das tarefas (KRAMER e FARIA, 2007);
 - 5) *cooperação versus estrutura (divisão setorial)*: verifica se a estrutura (setores, departamentos) da organização influencia no grau de cooperação, prejudicando a integração entre os trabalhadores (KRAMER e FARIA, 2007);
- d) **participação nas decisões** - o indivíduo, influenciado negativamente pela monotonia, tédio, execução de tarefas repetitivas, rotatividade da mão-de-obra, altos índices de absenteísmo etc., perdem em produtividade. Portanto, a participação dos trabalhadores na gestão é uma maneira de garantir o desempenho e a produtividade nas empresas (FARIA, 1985).

A participação indica o nível de controle que os trabalhadores exercem sobre os elementos da gestão do trabalho (econômicos ou técnicos e político-ideológicos), definindo a sua capacidade de realizar seus interesses específicos (FARIA, 1987); sendo assim, esses elementos são fundamentais na formação e manutenção dos vínculos, proporcionando às pessoas a possibilidade de contribuir para a definição de assuntos referentes ao trabalho e a organização.

Nesse elemento, os autores distinguem 4 (quatro) aspectos:

- 1) *participação em questões sobre o trabalho*: verifica a assiduidade da participação dos trabalhadores para identificar aspectos negativos, positivos e propor mudanças, expressando suas opiniões sobre questões relativas ao trabalho (KRAMER e FARIA, 2007);
- 2) *participação em questões sobre a organização*: verifica a assiduidade de chamada dos trabalhadores para opinar sobre a organização, sua política, objetivos, problemas e desempenho (KRAMER e FARIA, 2007);
- 3) *canais de participação*: identifica o canal de participação mais utilizado pelos trabalhadores na organização para apresentar críticas, sugestões ou mesmo resolver suas dúvidas (KRAMER e FARIA, 2007);

- 4) *abertura à participação*: verifica o tratamento dados às críticas, sugestões ou dúvidas apresentadas pelos trabalhadores, servindo como indicativo do nível de abertura à participação que existe na organização (KRAMER e FARIA, 2007);
- e) **criação de inimigos** - a construção ou delimitação de inimigos externos ou internos é um processo frequente e, às vezes, necessário à organização. Assim, o inimigo interno pode ser uma pessoa, um grupo ou um setor, que é considerado responsável pelo fracasso, e o inimigo externo pode ser o concorrente, o mercado, a economia etc. Destarte, a existência desses inimigos externos fortalece os vínculos interpessoais, uma vez que o ambiente de luta contra algo ameaçador consolida a reciprocidade entre os membros da organização (ENRIQUEZ, 1996) e reforça os sentimentos de identificação e de pertença, conscientizando os indivíduos sobre a realização de um projeto comum.

Para Pichon-Rivière (1998), internamente à organização, o inimigo interno pode ser uma pessoa ou um setor, mais precisamente, o “bode expiatório”, sendo que esse se transforma no depositário dos aspectos negativos dessa organização. Assim, os trabalhadores, em situações em que não resolvem seus problemas, tenderão a encontrar um culpado, podendo não ser ele o responsável, ou até mesmo este ser o mais frágil e, por isso mesmo, ser sacrificado arbitrariamente, em detrimento dos outros (ENRIQUEZ, 2001). A partir do momento em que organização não consegue atingir seus objetivos – considera-se que ela fracassou -, é normal que se busquem as causas, podendo ser identificadas: (i) os inimigos internos - aqueles que sabotaram os esforços comuns; (ii) os inimigos externos - aqueles que fecharam as portas para a vitória.

Os autores distinguem 2 (dois) aspectos:

- 1) *inimigos externos*: examina a existência de indivíduos, grupos ou empresas considerados péssimos exemplos, constituindo uma ameaça à imagem ou prejudiciais à realização dos objetivos da organização e, portanto, considerados inimigos (KRAMER e FARIA, 2007);

- 2) *inimigos internos*: verifica em que medida se identifica um “bode expiatório” - pode ser uma pessoa, um grupo, um setor, um aspecto, um problema, entre outros - na organização para ser responsabilizado pelos fracassos ou erros ocorridos (KRAMER e FARIA, 2007);
- f) **idealização da organização** – a idealização é quando os indivíduos consideram a organização e o seu projeto como excepcionais; mais precisamente, significa “[...] vê-la como o melhor lugar para trabalhar, que oferece o melhor ambiente, as melhores oportunidades, que não apresenta problemas etc.” (KRAMER e FARIA, 2007, p. 93). Normalmente, a idealização é precedida de outros elementos dos vínculos organizacionais, como a identificação, o sentimento de pertença, a criação de inimigos e a integração entre os membros.

Para Enriquez (2001), na organização, constituída por indivíduos e conseqüentemente grupos de pessoas, considera-se a idealização como um dos aspectos mais importantes, proporcionando consistência, força e excepcionalidade aos projetos e membros da organização. Já para Freitas (2000), a idealização ocorre normalmente quando os indivíduos se reúnem em grupo, a fim de executar atividades que contribuem para o funcionamento adequado da organização, de acordo com um conjunto de objetivos, tornando o ambiente propício ao surgimento desta.

Portanto, nesse elemento, os autores distinguem 5 (cinco) aspectos:

- 1) *imagem da organização*: verifica qual é a imagem que o trabalhador constrói sobre a organização, como também a que ele acredita que o público externo tem sobre a mesma. A partir daí, pode-se inferir o nível de idealização e também o quanto esse processo afeta seu julgamento sobre as reais condições dessa empresa (KRAMER e FARIA, 2007);
- 2) *conceito da organização*: identifica as razões que levam o indivíduo a trabalhar na organização, apontando o conceito que ele tem do local de trabalho (KRAMER e FARIA, 2007);
- 3) *ambiente de trabalho*: identifica o grau de satisfação que o trabalhador percebe sobre o ambiente de trabalho (KRAMER e FARIA, 2007);

- 4) *colegas de trabalho*: identifica o grau de cooperação e a solidariedade do trabalhador em relação a seus colegas (KRAMER e FARIA, 2007);
 - 5) *relação com superiores*: identifica a qualidade da relação entre o trabalhador e seu superior hierárquico, uma vez que o chefe é um modelo de liderança positiva (apresentando boa conduta) ou negativa (péssima conduta) (KRAMER e FARIA, 2007);
- g) **reconhecimento e valorização dos indivíduos** – esse elemento verifica a necessidade de reconhecimento e valorização do indivíduo, pelo outro; assim sendo, essa busca demonstra a necessidade do estabelecimento e manutenção dos vínculos interpessoais.

Entretanto, existem algumas dificuldades, devido à subjetividade de cada indivíduo em se sentir reconhecido e valorizado. Para alguns, o que conta são altos salários, outros, pelo o cargo exercido, o fato de serem homenageados ou respeitados, denotando que o reconhecimento e a valorização se dão a partir dos valores individuais.

Os autores distinguem 4 (quatro) aspectos:

- 1) *reconhecimento e valorização do próprio trabalho*: verifica a frequência que a organização valoriza e/ou reconhece o trabalho do indivíduo (KRAMER e FARIA, 2007);
- 2) *políticas de reconhecimento e valorização*: identifica a existência ou não de políticas organizacionais que beneficiam a todos os trabalhadores (KRAMER e FARIA, 2007);
- 3) *respeito pelos indivíduos*: identifica o grau de assiduidade que o trabalhador se sente respeitado pessoal e profissionalmente, o que pode favorecer a formação de vínculos organizacionais ou fortalecerem os já existentes (KRAMER e FARIA, 2007);
- 4) *remuneração*: embora não possa ser considerada como fator primordial, a *remuneração* é considerada como uma forma de reconhecimento e valorização do trabalhador (KRAMER e FARIA, 2007);

h) **solidariedade** – segundo Pagès¹³ (1976, citado por KRAMER e FARIA, 2007), a formação de vínculos entre os trabalhadores de determinada organização se apóia em sentimentos como a *solidariedade*, pressupondo o respeito à autonomia do indivíduo, como também a temores que ameaçam a possibilidade da *solidariedade*, ou seja, o receio que o outro seja um traidor ou inimigo.

A *solidariedade* deve ser compreendida como um dos elementos dos vínculos organizacionais, uma vez que esta fortalece a reciprocidade entre os trabalhadores, tornando-os mais dependentes uns dos outros. Assim, as relações de solidariedade “[...] estimulam os sentimentos de identificação e de pertença, incentivam a cooperação para a consecução das atividades e aumentam a integração entre os membros.” (KRAMER e FARIA, 2007, p. 97).

Nesse elemento, os autores distinguem 3 (três) aspectos:

- 1) *disposição para dividir problemas com os colegas*: avalia a receptividade do trabalhador no ambiente de trabalho, percebendo o quanto as pessoas se sentem à vontade com seus colegas, a ponto de dividir com eles seus problemas (KRAMER e FARIA, 2007);
 - 2) *iniciativa para ajudar o colega*: verifica o grau de disposição dos trabalhadores de ajudarem uns aos outros em caso de dificuldades surgidas em casa ou no trabalho (KRAMER e FARIA, 2007);
 - 3) *consideração pelos problemas alheios*: verifica a preocupação do trabalhador em relação ao problema do colega (KRAMER e FARIA, 2007);
- i) **integração entre os membros** – a integração propicia transformar o local de trabalho num lugar agradável, melhorando as relações interpessoais e a realização das atividades profissionais, contribuindo para desenvolver no trabalhador o sentimento de pertença, promovendo a cooperação e a solidariedade.

¹³ PAGÈS, M. **A vida afetiva dos grupos**. Petrópolis: Vozes, 1976.

Assim, os autores distinguem 5 (cinco) aspectos:

- 1) *integração e dificuldades*: verifica o nível de *integração* existente entre o trabalhador e as dificuldades no trabalho (KRAMER e FARIA, 2007);
 - 2) *planejamento das atividades*: verifica a relação entre o planejamento e o nível de *integração* entre os trabalhadores (KRAMER e FARIA, 2007);
 - 3) *trabalho em equipe*: verifica se os trabalhadores, numa organização, exercem suas atividades como uma equipe de trabalhadores (KRAMER e FARIA, 2007);
 - 4) *integração em momentos de confraternização*: verifica se o trabalhador se sente integrado nos momentos de confraternização (KRAMER e FARIA, 2007);
 - 5) *conhecimento da organização*: verifica se o trabalhador possui o conhecimento de toda a organização, ou se está familiarizado apenas com o setor em que trabalha (KRAMER e FARIA, 2007);
- j) **crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional** – nesse elemento são avaliadas as oportunidades de qualificação e/ou aperfeiçoamento para o trabalhador. Portanto, a organização que proporciona que seus funcionários participem de atividades que lhes propiciem crescimento e desenvolvimento, valorizando o saber, está disponibilizando condições para que esses desenvolvam os vínculos organizacionais, na medida em que essas atitudes reforçam os sentimentos de pertença e conseqüente identificação.

Portanto, os autores distinguem 3 (três) aspectos:

- 1) *incentivos à qualificação*: verifica o nível de incentivo para a qualificação e/ou aperfeiçoamento disponibilizado pela organização, podendo ser através de atividades internas ou externas (KRAMER e FARIA, 2007);
- 2) *plano de carreira*: verifica se a organização disponibiliza para o trabalhador plano de carreira que atenda a todas as condições necessárias para o crescimento e desenvolvimento profissional (KRAMER e FARIA, 2007);
- 3) *preparação para o trabalho*: verifica o nível de preparação adequado do trabalhador pela organização, para a execução de suas atividades, propiciando a aprendizagem. Nesse momento, essa preparação serve

como incentivo ao crescimento e ao desenvolvimento do profissional, fortalecendo os vínculos organizacionais (KRAMER e FARIA, 2007);

- k) **autonomia** – o elemento autonomia auxilia no desenvolvimento do sentimento de pertença e conseqüente identificação do trabalhador com a organização, determinando o nível de autonomia que esse possui para executar suas atividades. A definição de como o trabalhador deva executar suas tarefas, preocupando com o seu desempenho, problema, resultados, permite a ele estabelecer vínculos com a organização.

Nesse elemento, os autores distinguem 3 (três) aspectos:

- 1) *autonomia para definir como trabalhar*: identifica o nível de assiduidade que o trabalhador possui para definir a maneira como realizará o seu trabalho com autonomia (KRAMER e FARIA, 2007);
- 2) *autonomia para definir prazos*: verifica em que medida o trabalhador possui *autonomia* para estabelecer seus próprios prazos. Nesse sentido, a transferência para o trabalhador da responsabilidade pelo cumprimento dos prazos, permite o reforço dos vínculos organizacionais (KRAMER e FARIA, 2007);
- 3) *controle sobre o trabalho*: verifica se a organização é rígida, controlada ou desordenada em relação ao controle das todas as atividades realizadas pelo trabalhador (KRAMER e FARIA, 2007).

Portanto, esses 11 (onze) *elementos constitutivos* foram utilizados como eixos temáticos (ou categorias) na análise de conteúdo das entrevistas realizadas na pesquisa, buscando compreender como se dá a vinculação e a identidade dos servidores públicos e os trabalhadores contratados pelo regime celetista, na IFES.

2.4 Identificação e identidade

Os elementos identificação e identidade, apesar da quase semelhança semântica, são conceitos diferenciados. Para Brown¹⁴ (1996, citado por MELO, 2006, p. 40) “[...]”

¹⁴ BROWN, S. P. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, v. 120, n. 2, p. 235-255, 1996.

o envolvimento no trabalho é conceituado como a ‘identificação psicológica [...] e o grau pelo qual as situações de trabalho são centrais para a pessoa e para a sua identidade’ [...]; dessa forma, a autora pressupõe que quanto maior o nível de “identificação” do indivíduo com o trabalho, maior será também seu “envolvimento”.

Fernandes (2009) considera que

[...] confusões e controvérsias são encontradas na utilização do termo identidade e identificação. Enquanto identidade refere-se à autodefinição do sujeito, na interação entre o *eu* e a sociedade, entre o interior e o exterior; a identificação diz respeito à obtenção pelo sujeito das qualidades do outro, no sentido de elevar a sua auto-estima. Enquanto o termo *identidade* procura responder à questão ‘Quem sou eu?’, Pratt (1998) argumenta que o termo *identificação* responde à questão ‘Como sei quem sou em relação a você?’. [...] A identificação pode ser entendida como uma linha contínua entre o *eu* e o *outro*, os quais se encontrariam potencialmente em pontos de inteira convergência, sem, entretanto, confundirem-se [...]

Segundo Brown (1996), a identidade se refere à subjetividade da pessoa, ou melhor, como o indivíduo se vê, como se percebe, suas características, enfim, se autodefine. Por outro lado, por identificação devem ser compreendidas as relações estabelecidas entre o indivíduo e o outro, para haver a percepção das “qualidades do outro”, em relação ao grupo social em que se encontra vinculado.

Fernandes, Marques e Rocha (2009, p. 3) avaliam que no processo de identificação do indivíduo com a organização, existe um “[...] entrelaçamento psicológico do sujeito com os atributos definidores [...]” da empresa, assimilados e reconhecidos pelas pessoas. Consequentemente, mudanças na crença do indivíduo perante os valores organizacionais promoveriam alterações no processo identificatório, como também na construção da sua identidade, permitindo compreender como se dá a vinculação da pessoa com a organização, como também entender a participação da organização nesse processo. Portanto, para os autores, no processo identificatório, as relações interpessoais e com as organizações são elementos simbólicos, extremamente importantes na concepção da “identidade” do indivíduo, criando uma relação de dependência, na qual a integridade do indivíduo e da própria organização sofre transformações, podendo surgir a partir daí, crises de identidade.

2.4.1 Conceituando a identidade

Para Vieira (2007, p. 56), “A identidade é compreendida como construída no estabelecimento de relações de igualdade e da diferença.” Assim sendo, a identidade deve ser entendida como um processo, algo realizado ao longo de um determinado período, e não estático, como também na convivência, onde as interações se fazem presentes, como uma troca, desde sentimentos de convergência (“igualdade”) ou até divergência (“diferença”).

Segundo Vieira (2007, p. 56), a identidade possui três níveis:

Por *identidade individual* entende-se a construção permanente do ser ao longo de sua vida, por meio de uma relação dialética entre os fatores biológicos, psíquicos e sociais. A *identidade profissional* é uma faceta da identidade pessoal, composta pelo conjunto de papéis profissionais que a pessoa assume no decorrer de sua vida ativa. A *identidade coletiva ou organizacional* também é uma construção histórica e dialética estabelecida num espaço geográfico, entre indivíduos e grupos que organizam sua vida cotidiana desenvolvendo atividades semelhantes, a partir de um conjunto de valores compartilhados.

Assim sendo, a autora considera que a identidade em suas três facetas reflete um conjunto de quesitos fundamentais para seu entendimento, desde elementos que dizem respeito à história de vida da pessoa, sua constituição biológica, passando pelo seu “eu”, sua subjetividade, emoções, passado e presente, num emaranhado de sentimentos e experiências que distinguem os indivíduos uns dos outros, permitindo as pessoas vivenciarem momentos únicos em suas existências. No caso da identidade organizacional, deve-se destacar a interação entre as pessoas como um dos elementos preponderantes na construção da identidade, como também os “valores compartilhados” que compõem o processo de identidade nas empresas.

Para Soares e Vieira (2009), devido à sua complexidade, o conceito de identidade denota uma variedade de sentidos, nos diversos campos teóricos, bem como entre as correntes do mesmo campo do saber. Entretanto, foi na corrente psicanalítica que pressupostos consistentes foram criados e que têm influenciado as Ciências Sociais de maneira geral. Assim sendo, as relações interpessoais e com as organizações são referências identitárias e têm motivado os teóricos organizacionais em seus

estudos pela busca da compreensão da interação do indivíduo com a organização, uma vez que os processos de socialização interferem na construção das realidades subjetivas das pessoas.

A identidade do indivíduo pode ser compreendida como uma relação deste com a sociedade, num processo de construção permanente, em constante mudança, de interação entre as pessoas, algo que está sempre em contínua mutação, inserido no contexto histórico-social, entendendo a relação comunicativa entre o “eu” e os “outros” como primordiais, uma vez que as pessoas necessitam desta interação como meio de conviver de forma harmônica no meio social. Segundo Soares e Vieira (2009, p. 5), “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.”

2.4.2 Níveis de identidade

Para Machado (2003, p. 52), a identidade “[...] tanto do ponto de vista pessoal, quanto social, [...] é importante para melhor compreensão de práticas singulares ou coletivas, desencadeadas na atualidade.” Por conseguinte, os estudos sobre identidade envolvem vários níveis de análise, se destacando: (i) pessoal; (ii) social; (iii) organizacional.

2.4.2.1 Identidade pessoal

A identidade pessoal, segundo Machado (2003, p. 53),

[...] é alimentada pela busca constante por parte dos indivíduos, pois eles adotam frequentemente padrões comportamentais direcionados para preencher as expectativas do outro sobre sua própria conduta, contrariando muitas vezes sua autodeterminação.

Essa contradição, de forma consciente, mas em muitos casos danosa, tem levado os indivíduos a experimentarem conflitos de ordem pessoal, numa luta interna para conciliar, segundo Dubar (1996), as identidades assumidas com as identidades visadas. Para Machado (2003), a identidade deve ser compreendida como uma disputa interna entre o processo consciente e o inconsciente. Nesse aspecto, a partir do ordenamento do inconsciente, o processo de individualização da pessoa se torna mais consistente, o que resulta no fortalecimento de seu autoconceito. Diante disso, “[...] construir a própria identidade é, portanto, permanente desafio no sentido de encontrar o equilíbrio entre aquilo que se é e o que os outros esperam que nós sejamos” (MACHADO, 2003, p. 54).

Para Machado (2003), a construção do autoconceito do indivíduo envolve a participação *do outro*, apesar do senso de individualidade que permeia as relações; então, “[...] as experiências de socialização constituem o principal referencial para a formação das identidades” (*IBID.*, p. 54).

Machado (2003) afirma que a identidade pessoal é um processo construído ao longo da vida do indivíduo, servindo como um mecanismo que regula a presença do outro, como também mediador das relações sociais. Esse processo envolve diferentes níveis de presença nos vários ciclos de vida de uma pessoa na infância e adolescência; segundo Erickson¹⁵ (1994), a influência do outro é mais acentuada, e, na idade adulta,

[...] os espelhos que orientam as escolhas não estão tão disponíveis como na infância ou na adolescência [...] mesmo assim, o indivíduo continua buscando referências, protótipos e modelos até atingir determinado nível de composição entre a sua interioridade e a exterioridade, que corresponde ao processo de individualização (ERICKSON, 1994 citado por MACHADO, 2003, p. 55).

Portanto, a construção da identidade pessoal se dá por toda a vida, e suas nuances se configuram em função da etapa da vida de cada um, na busca para contrabalançar a interioridade com a exterioridade e a igualdade e a diferença como elementos fundamentais na elaboração de sua autoapresentação. Em face do exposto, a identidade pessoal deve ser compreendida como um processo psíquico complexo, oriundo de uma relação dialética, na qual a pessoa é única, possuidora de uma

¹⁵ ERICKSON, E. H. **Identity and the life cycle**. London: W. W. Norton & Company, 1994.

vivência pessoal que a torna semelhante ao outro. Assim, a identidade pessoal bem construída “[...] é aquela que delineou os limites entre a individualidade e os grupos ao qual a pessoa está vinculada” (MACHADO, 2003, p. 55).

2.4.2.2 Identidade social

Machado (2003, p. 55) considera a identidade social como “[...] o fruto da interação dos mecanismos psicológicos e dos fatores sociais. Trata-se de processo social dinâmico, em contínua evolução, que se constrói por semelhança e oposição”. Mais uma vez, a autora utiliza expressões para conceituar a identidade que demonstram seu caráter dialético, de contraponto – “semelhança e oposição” -, no qual o subjetivo se entrelaça ao social. O mais significativo está na sua manifestação, desenvolvimento e perpetuação ao longo da vida, resumido na palavra “processo”, o que pode e deve ser compreendido por outra expressão, que resume bem sua gênese: “identidade como construção”.

Para autores como Dubar¹⁶ (1996, MAFFESOLI¹⁷, 2000, CHAUCHAT e DURAND-DELVIGNE¹⁸, 1999 e ASHFORTH e MAEL¹⁹, 1989, citados por MACHADO, 2003, p. 55), a identidade de um grupo

[...] repousa sobre uma representação social construída, sobre a qual uma coletividade toma consciência de sua unidade pela diferenciação dos outros [...] pois a vida no grupo cria um imaginário social [...] Dessa forma, a identidade social é constituída não somente pela representação que o indivíduo faz dele mesmo no seu ambiente social, referindo-se a diferentes grupos aos quais ele pertence, mas também aos grupos de oposição, aos quais ele não pertence [...], pois essa identidade é guiada pela necessidade do indivíduo de ser no mundo, assim como pela sua necessidade de pertencer a grupos sociais. Isso ocorre porque a definição do outro e de si mesmo é largamente relacional e comparativa.

¹⁶ DUBAR, C. **La socialization**: construction des identités sociales et professionnelles. 2. ed. Paris: Armand Colin, 1996.

¹⁷ MAFFESSOLI, M. **No fundo das aparências**. Petrópolis: Vozes, 1996.

¹⁸ DURAND-DELVIGNE, A. **De l'identité du sujet au lien social**. Paris: Presses Universitaires de France, 1999.

¹⁹ ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organizational. **Academy of Management Review**, n. 14, p. 20-39, 1989.

Destarte, na identidade social, alguns elementos são importantes e ao mesmo tempo contraditórios; mais precisamente, é na sua identificação com os grupos aos quais se sente familiarizado e também sobre aqueles chamados de oposição, que o indivíduo se sente diferenciado. Para Sainsanlieu²⁰ (1977, citado por MACHADO, 2003, p. 56), “[...] a adesão ao grupo requer [...] pensar, agir e sentir-se como integrante, a fim de que todos tenham em comum uma mesma lógica de atuar nas posições sociais que ocupam”. Portanto, segundo Machado (2003), a identidade social está ancorada em valores baseados na identificação e distinção, uma vez que o indivíduo busca fixar suas convicções no grupo com o qual se identifica e demarcar suas diferenças nos outros grupos de oposição.

Prosseguindo, Machado (2003) considera que, *a priori*, o indivíduo, ligado ao grupo sobre mesmos princípios e valores, busca sua contextualização no tempo e no espaço, fortalecendo suas identidades. Assim, a identidade social permite o surgimento de grupos sob determinadas categorias (como por exemplo, os portadores de deficiências), classe social, etnia, identidade sexual, propiciando o aparecimento de manifestações ligadas a nacionalismos e a movimentos sociais.

2.4.2.3 Identidade organizacional

As pesquisas que envolvem a *identidade organizacional* são relativamente recentes, mas apresentam resultados com aplicabilidade no campo da teoria organizacional. Normalmente, segundo Machado (2003, p. 60), “[...] o pressuposto que baseia essa área é que as organizações e seus grupos são categorias sociais e, portanto, existe em seus membros a percepção de que são membros dela”. Por conseguinte, *identidade organizacional* é parte da identidade pessoal dos indivíduos pertencentes a determinados grupos, fazendo com que a organização esteja introjetada em suas mentes. Para Brown²¹ (1997, citado por MACHADO, 2003, p. 60), “[...] as

²⁰ SAINSANLIEU, R. **Identité au travail les effets culturels de l'organisation**. Paris: Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, 1977.

²¹ BROWN, A. Narcissism, identity and legitimacy. **Academy of Management**, n. 22, p. 643-686, 1997.

necessidades e comportamentos são coletivos e a ação dos membros da organização é influenciada por suas autoimagens organizacionais”.

Para Machado (2003, p. 61)

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 de as pessoas se identificarem com as organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais.

Segundo a autora, a organização tem papel preponderante na vida das pessoas, uma vez que suas representações possibilitam a construção da identidade, no momento em que os indivíduos conseguem conciliar seus projetos pessoais aos organizacionais.

É importante salientar a diferença entre a *identidade* e a *imagem organizacional*. Para Machado (2003, p. 61), “[...] esta última é nitidamente relacionada com a formação da identidade organizacional. Enquanto a identidade é associada à visão interna na empresa, a imagem está ligada também a uma visão externa”. Portanto, havendo algum dano à imagem da organização, existe a possibilidade de comprometer a identidade organizacional, uma vez que haverá um desequilíbrio entre as imagens interna e externa, comprometendo o tripé *cultura* (regras e normas internas), *imagem* (identidade visual) e *identidade* (visão interna) da organização.

Machado (2003, p. 63) considera

A identidade organizacional, tal como as outras modalidades da identidade, remete ao vivido e à subjetividade. Ela orienta a ação dos indivíduos e é dinamicamente construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações. Portanto o contexto identitário no âmbito organizacional é constituído pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização.

Para a autora, seu dinamismo propicia ao indivíduo elaborar um sentimento de filiação com a organização, num processo de construção, a começar pela interação com o grupo e com a empresa, numa busca pelo bem-estar pessoal e coletivo.

2.4.3 A construção da identidade nas organizações

Albert, Ashforth e Dutton²² (2000, citado por FERNANDES, 2008, p. 22) evidenciam

[...] o papel das organizações na construção da identidade dos sujeitos, por meio de intensos processos identificatórios. As organizações são percebidas como espaços capazes de proporcionar às pessoas um senso de pertencimento mais estável, contribuindo para sua autodefinição e autoestima. Entretanto, ao serem submetidas ao fetiche das mudanças e as rupturas e instabilidades cada vez mais constantes, elas tendem a perder essa conotação de ambiente mais estável, ganhando realce a força da transitoriedade, implicando a desvalorização daquilo que no passado foi considerado rígido e duradouro.

O papel das organizações tem sofrido grandes mudanças, passando daquele que transmitia segurança, para uma conotação de certa instabilidade e “transitoriedade”, no que diz respeito ao processo de construção da identidade com a organização. A velocidade nas mudanças no mundo do trabalho não tem permitido ao trabalhador e à organização manter esse elo emocional e subjetivo de forma satisfatória, uma vez que o processo de construção da identidade demanda algumas características, como o tempo de convivência, antes “duradouro”, atualmente cada vez mais reduzido.

Em contraponto, Kramer e Faria (2007, p. 89) falam que “[...] é por meio do sentimento de pertença que os indivíduos sentem-se membros efetivos da organização [...]”; assim, esse sentimento permite construir a identidade organizacional, bem como com os membros do grupo aos quais está vinculado.

Para Pichon-Rivière (1998), a identificação, quando se transforma num processo que traduz o sentimento da pessoa numa maior integração com o grupo e com a organização, passa a ser um sentimento de pertença, ou seja, o indivíduo começa e nutrir “orgulho de pertencer, sentir-se membro, sentir-se responsável”, desenvolvendo uma capacidade de se sentir imune a críticas à organização que pertence. Então, a identidade na organização deve ser entendida como um sentimento de bem estar e realização por pertencer àquele grupo, bem como em

²² ALBERT, S.; ASHFORTH, B.; DUTTON, J. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 13-17, 2000.

relação à empresa. Desse modo, destacam-se conceitos importantes como “efetivos”, “integração”, “orgulho”, denotando a interatividade subjetiva do indivíduo com o grupo e a organização.

Continuando, Kramer e Faria (2007, p. 93) consideram a idealização como

[...] um fenômeno que possibilita aos indivíduos considerarem a organização e o seu projeto como excepcionais. Objetivamente, idealizar a organização pode significar vê-la como o melhor lugar para trabalhar, que oferece o melhor ambiente, as melhores oportunidades, que não apresenta problemas etc.

No processo de idealização ocorre e exacerbação, no sentido de ser muito intenso o sentimento do indivíduo em relação à organização ou ao projeto no qual está inserido. Nesse momento, o trabalhador vê a organização e sua relação pessoal e institucional como algo perfeito, que lhe causam prazer e satisfação, ideal para executar o seu trabalho. Por conseguinte, a identidade é o sentimento de se envolver com a empresa e o grupo, onde as relações interpessoais e institucionais são consideradas boas; na idealização, esses mesmos sentimentos atingem um nível mais elevado, se tornando ideal, no qual o indivíduo não denota nenhuma insatisfação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção, foram tratadas de questões relativas ao tipo de pesquisa quanto à abordagem, aos meios e os fins, como também as unidades de análise, os sujeitos de pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

A abordagem adotada na realização da presente pesquisa foi a qualitativa, uma vez que não se utilizaram de instrumentos estatísticos como elemento preponderante em suas análises. As pesquisas qualitativas, como explicita Godoy (1995, p. 62), “[...] valorizam o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada”; nela, o pesquisador é o principal instrumento de coleta de dados, uma vez que “[...] deve aprender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados” (GODOY, 1995, p. 62).

A preocupação dos pesquisadores que utilizam a abordagem qualitativa está centrada em investigar os fenômenos que se “[...] manifestam nas atividades, procedimentos e interações diárias [...]”, num “[...] processo como um todo e não simplesmente com os resultados ou produto” (GODOY, 1995, p. 63). Nesse sentido, a abordagem qualitativa possibilitou ao pesquisador adquirir “[...] familiaridade com o estado do conhecimento sobre o tema para que possa propor questões significativas e ainda não investigadas” (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 151).

3.2 Tipo de pesquisa quanto aos meios e os fins

Para Yin (2001, p. 32), “[...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, [...] quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Portanto, as relações sociais estão embutidas nas questões a serem investigadas, sendo um componente presente nas observações e análises, não permitindo ao pesquisador desconsiderá-las. Ao contrário, é “matéria-prima” fundamental na formulação do conhecimento tácito do investigador.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida 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. (YIN, 2001, p. 19)

Assim, a pesquisa foi empírica, numa situação específica, bem delimitada e inserida na realidade social, tendo como foco descrever a realidade concreta nas relações interpessoais entre os servidores públicos e os trabalhadores celetistas, de uma IFES.

Quanto aos fins, a pesquisa caracterizou-se como descritiva. Para Triviños (1987, p. 112), “[...] as pesquisas descritivas permitem interpretar [...] as características a serem observadas nos fenômenos investigados, propiciando ao investigador a possibilidade de estabelecer relações entre variáveis”. Nesse sentido, as pesquisas descritivas permitem interpretar, delimitando com precisão, as características a serem observadas nos fenômenos investigados, propiciando ao investigador a possibilidade de estabelecer relações entre variáveis, uma vez que “[...] este tipo de estudo se denomina estudo *descritivo e correlacional*, quando de estabelecem relações entre variáveis”. (TRIVIÑOS, 1987, p. 110).

3.3 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

A pesquisa teve como unidades de análise, a Fundação de Apoio, denominada **Fundação Alfa**, como também a Associação de Assistência aos Servidores, denominada **Associação Beta**, ambas pertencentes à IFES.

Vergara (1998, p. 53) define que “[...] sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”. Flick (2009, p. 49), considera os sujeitos da pesquisa aqueles que “[...] você estará interessado em encontrar as pessoas com mais conhecimento para lhe dar informações sobre seu tópico e estará

em busca de diferentes pontos de vista.” Sendo assim, a escolha dos sujeitos da pesquisa foi feita com base em elementos pessoais e profissionais dos entrevistados, permitindo a investigação de processos de vinculação e construção de identidade em uma Instituição pública, que se utiliza de mão-de-obra contratada através do regime celetista.

Os sujeitos da presente pesquisa foram escolhidos de maneira não probabilística, por acessibilidade e intencionalidade, de acordo com os seguintes critérios:

- a) servidor público: possuir pelo menos cinco anos como servidor da IFES;
- b) trabalhador celetista: contratado há pelo menos três anos pela IFES.

Em síntese, na **Fundação Alfa** foram **03** (três) os sujeitos de pesquisa, sendo:

- a) **01** (uma) servidora pública ocupando o cargo de Diretora Presidente (cargo de confiança, escolhido pelo Presidente do Conselho Curador);
- b) **02** (duas) trabalhadoras celetistas:
 - 1) **01** (uma) responsável pela comunicação;
 - 2) **01** (uma) responsável pela Prestação de Contas.

Na **Associação Beta** foram **05** (cinco) os respondentes, sendo:

- a) **03** (três) servidores públicos:
 - 1) **01** (um) Diretor Presidente (eleito pelos associados, com mandato de dois anos e possível reeleição);
 - 2) **01** (uma) Diretora Administrativa (eleita pelos associados, com mandato de dois anos e possível reeleição);
 - 3) **01** (uma) Diretora Financeira (eleita pelos associados, com mandato de dois anos e possível reeleição);
- b) **02** (dois) trabalhadores celetistas:
 - 01** (um) Administrador;
 - 01** (uma) Atendente.

O pesquisador teve o cuidado de manter sigilo sobre a identidade dos respondentes, procurando utilizar nomes fictícios, da seguinte forma: (i) a sigla SFA significa servidor(a) público(a) da Fundação Alfa; (ii) a sigla CFA significa celetista da Fundação Alfa; (iii) a sigla SAB significa servidor(a) público(a) da Associação Beta; (iv) a sigla CAB significa celetista da Associação Beta.

No QUADRO 1 encontram-se as características dos sujeitos da pesquisa, o local de trabalho na IFES, situação funcional, a sigla adotada na tabulação e análise dos dados, a idade e escolaridade.

Local	Situação funcional	Sigla	Idade	Escolaridade
Fundação Alfa	Servidora pública	SFA1	44	Doutorado
Fundação Alfa	Celetista	CFA1	42	Especialização
Fundação Alfa	Celetista	CFA2	32	Especialização
Associação Beta	Servidor público	SAB1	43	Especialização/Mestrando
Associação Beta	Servidora pública	SAB2	48	Especialização
Associação Beta	Servidora pública	SAB3	40	Especialização/Mestranda
Associação Beta	Celetista	CAB1	31	3º grau incompleto
Associação Beta	Celetista	CAB2	25	3º grau incompleto

Quadro 1 – Características dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o pesquisador, as escolhas desses sujeitos de pesquisa refletiram as realidades presentes nesse espaço temporal - outubro-novembro/2010 -, uma vez que as informações obtidas representaram o pensamento e a forma de agir correspondente ao universo delimitado, aqui, servidores públicos e trabalhadores celetistas, da IFES.

3.4 Detalhamento da coleta de dados

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram a análise documental dos boletins, notícias veiculadas no *site* da IFES e entrevistas semi-estruturadas, objetivando a compreensão detalhada das atitudes e comportamentos dos entrevistados, no contexto das atividades exercidas na IFES.

Para Maccoby e Maccoby²³ (1954, citado por MATA MACHADO, 2002, p. 37)

[...] a entrevista corresponde a um tipo espacial de relação interpessoal entre duas pessoas, na qual 'o comportamento de cada membro do par é determinado em grande parte por sua percepção do outro: sua percepção da posição de poder e *status* dele, de seus pontos de vista prováveis, da

²³ MACCOBY E., MACCOBY N. The Interview: a Tool of Social Science. In: LINDZEY, G.; ARONSON, E. **Handbook of Social Psychology**. Cambridge: Addison-Wesley, 449-487, 1954.

semelhança dele com pessoas com as quais interage ou gostaria de interagir’.

Essa interação entre o entrevistador e o respondente foi fundamental para “quebrar o gelo”, propiciando a confiança do entrevistado no entrevistador, uma vez que as interações advindas desse processo determinaram o grau de informações disponibilizadas, matéria-prima essencial nas pesquisas qualitativas. Para Mata Machado (2002, p. 38), “[...] quando estiver face a face com o entrevistado, deve explicar brevemente a natureza e os objetivos da pesquisa, induzindo-o, pelo seu próprio interesse científico, a colaborar [...]”; então o fluxo das informações prestadas pelos entrevistados se torna mais consistente e confiável, uma vez que foi fundamental para o entrevistador conseguir extrair o maior número de falas condizentes com a realidade.

Em relação ao entrevistador, esse procurou encaminhar a entrevista, com perguntas adicionais, se fosse o caso, buscando subsidiar aquelas que deixaram dúvidas, procurando conduzir as questões para uma linha de pensamento que fizeram parte do escopo da pesquisa. Assim, foi importante delimitar os dados e buscar a objetividade nas respostas, com o intuito de se obter informações fidedignas e com maior precisão, uma vez que o fator tempo, tanto do entrevistado, como do entrevistador, foram motivos de preocupação, para que não fossem extensos em demasia, ou muito curtos.

Por conseguinte, foi elaborado previamente um mesmo roteiro (APÊNDICE A) baseado nos onze *elementos constitutivos*, com uma série de perguntas dirigidas para grupos distintos, servidor público em diversos cargos na IFES e trabalhadores celetistas. A realização das entrevistas se deu no período entre a segunda quinzena de novembro e a primeira quinzena de dezembro de 2010, previamente agendadas com os entrevistados em seus respectivos locais de trabalho.

As entrevistas foram gravadas com o conhecimento e concordância dos entrevistados. Todos os respondentes fizeram uma leitura prévia do roteiro de entrevista para que ficassem mais à vontade. As entrevistas transcorreram num clima de tranquilidade; o roteiro foi seguido conforme o planejado, com poucas

interferências do entrevistador, que só interferiu a partir do momento em que se percebeu a necessidade de esclarecer possíveis dúvidas por parte do entrevistado, ou para conduzir o andamento das entrevistas de acordo com o planejamento inicial. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 43 minutos, só devido ao tempo necessário para o entendimento das perguntas por parte dos entrevistados, bem como pelas características de personalidade de cada um.

3.5 Técnica de análise de dados

A técnica utilizada foi a análise de conteúdo, que se baseia na análise de mensagens embutidas em textos, nas quais seus significados são considerados como elementos de compreensão, mapeando, tanto a sua objetividade, quanto subjetividade. Segundo Vergara (2007, p. 14)

Análise de conteúdo refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição de conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas.

Para Bardin²⁴ (1979, citado por CAPELLE, MELO e GONÇALVES, 2003, p. 72), a análise de conteúdo é

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Assim sendo, a técnica buscou, através da sistematização, elucidar conhecimentos embutidos nas mensagens advindas da interação entre entrevistador/entrevistado, “[...] ultrapassar o alcance meramente descritivo das técnicas quantitativas, para atingir interpretações mais profundas com base na inferência”. (BARDIN, 1979; MINAYO²⁵, 2000, citado por CAPELLE, MELO e GONÇALVES, 2003, p. 72).

²⁴ BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

²⁵ MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

Durante o processo de análise preliminar dos dados, formataram-se quadros, através do *software Word*, destacando os principais tópicos e elementos essenciais das entrevistas - frases completas ou parciais -, agrupando-as em função dos temas percebidos e extraídos pelo pesquisador, sintetizando em conceitos-chave, criando-se assim eixos conceituais baseados nos *elementos constitutivos* de Kramer e Faria (2007), quais sejam: *Identificação com a Organização, Sentimento de Pertença, Cooperação nas Atividades, Participação nas Decisões, Criação de Inimigos, Idealização da Organização, Reconhecimento e Valorização dos Indivíduos, Solidariedade, Integração entre os Membros, Crescimento e Desenvolvimento Pessoal e Profissional e Autonomia.*

4 DESCRIÇÃO DO CASO ESTUDADO

Neste capítulo fez-se uma descrição da IFES, bem como da Fundação e Associação pesquisadas, sendo que as informações disponibilizadas foram extraídas dos respectivos *sites* oficiais, obviamente não mencionados, devido à opção feita pelo pesquisador em não identificá-las.

4.1 A Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)

A Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) possui sua sede no município de Belo Horizonte/MG, constituído atualmente, por 12 (doze) *campi*, sendo 3 (três) na capital e os demais em cidades do interior do estado. Em 2010, a Instituição comemorou cem anos de existência, tendo sido criada no ano de 1910, pelo Presidente da República Nilo Peçanha, como Escola de Aprendizes, segundo Carneiro *et al.* (2010, p. 8), “[...] as atividades desenvolvidas a princípio foram o curso primário, o de desenho e as oficinas de trabalho manuais”. Posteriormente, em 1941, passou a ser o Liceu Industrial de Minas Gerais, uma vez que o processo de industrialização do país levou-a a se transformar numa escola técnica “[...] pela grande demanda de técnicos no mercado de trabalho, pois precisavam de profissionais qualificados assumindo as funções na área de coordenação e supervisão” (*IBID.*, p. 11).

Nos anos seguintes, sofreu alterações em sua estrutura: passou a se chamar *Escola Industrial de Belo Horizonte*, no mesmo ano, *Escola Técnica de Belo Horizonte* (1942), e em 1969, tornou-se *Escola Técnica Federal de Minas Gerais*. A partir desse período, passa a ministrar cursos superiores de curta duração de Engenharia de Operação e Tecnólogos. Em 1978, passou pela sua última transformação, assumindo sua atual denominação. Já em 2004, adquiriu o *status* de Instituição Federal de Ensino Superior, juntamente com as Universidades Federais, atuando nas áreas do ensino, pesquisa e extensão.

O corpo docente é constituído de 185 Doutores, 283 Mestres, 140 Especialistas, 1 professor com Aperfeiçoamento e 30 Graduados, totalizando 639, além de 370 professores contratados como substitutos. Sua estrutura permite ofertar à comunidade: (i) 17 cursos de educação profissional técnica de nível médio; (ii) 14 cursos no ensino de graduação; (iii) 12 na pós-graduação *Lato Sensu*; (iv) 5 na pós-graduação *Stricto Sensu*.

Atualmente, a IFES é uma Instituição especializada na área tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino:

- a) área de Educação Profissional Técnica de Nível Médio:
 - 1) Educação Profissional Técnica de Nível Médio;
 - 2) Educação Profissional Técnica de Nível Médio na Forma de Concomitância Externa;
 - 3) Educação Profissional Técnica de Nível Médio Subsequente.
- b) os cursos de graduação objetivam:
 - 1) desenvolver a autonomia intelectual e o pensamento crítico;
 - 2) aprofundar conhecimentos já adquiridos, possibilitando o aperfeiçoamento profissional e o prosseguimento de estudos, em nível de Pós-graduação;
 - 3) preparar para o trabalho e para a cidadania;
 - 4) conhecer os fundamentos científicos e tecnológicos dos processos produtivos.
- c) na Pós-Graduação *Stricto e Lato Sensu*, sua estrutura organizacional é:
 - 1) Coordenação do Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu*;
 - 2) Coordenação de Programas de Fomento à Pesquisa e Pós-Graduação;
 - 3) Coordenação de Divulgação Científica e Tecnológica;
 - 4) Coordenação de Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.
- d) na Extensão, são as seguintes coordenações:
 - 1) Coordenação Geral de Atividades Culturais;
 - 2) Coordenação Geral de Desenvolvimento Estudantil;
 - 3) Coordenação Geral de Programas de Extensão;
 - 4) Coordenação Geral de Transferência de Tecnologia.

Além da marcante presença no ensino do estado, a IFES mantém parcerias com instituições internacionais, entre os quais, os convênios de cooperação acadêmica

com as instituições *Karlsruhe* e *Wolfenbriettel* (Munique/Alemanha) e com o *Lycée Martin Nadaud* (Tours/França).

4.1.1 Fundação Alfa

A Fundação, aqui denominada **Alfa**, é uma organização de direito privado, sem fins lucrativos, que apóia atividades de extensão, pesquisa aplicada, desenvolvimento de tecnologia e prestação de serviço. Após ser diagnosticada a necessidade de viabilizar as ações de integração da IFES com o setor produtivo, a Fundação foi instituída em 1994 por um grupo de 18 empresas, públicas e privadas:

- 1) Companhia Aços Especiais Itabira (ACESITA);
- 2) Aço Minas Gerais S. A. (AÇOMINAS);
- 3) Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG);
- 4) Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG);
- 5) Centro Empresarial de Minas Gerais (CIEMG);
- 6) Codeme Engenharia Ltda.;
- 7) Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira;
- 8) Companhia Vale do Rio Doce;
- 9) Fiat Automóveis S. A.;
- 10) Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG);
- 11) IBM do Brasil;
- 12) Irmãos Ayres S. A. – Construções Indústria e Comércio;
- 13) *Lucent Technologies*;
- 14) Nansen S. A. – Instrumentos de Precisão;
- 15) Petróleo Brasileiro S. A. (PETROBRÁS);
- 16) Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE);
- 17) Telemar Norte Leste S. A.;
- 18) *Vallourec & Mannesmann Tubes* – V&M do Brasil.

De acordo com o *site* oficial da Fundação, sua missão é:

Promover a gestão de serviços e projetos tecnológicos assegurando apoio a iniciativas de desenvolvimento sócio-econômico, cultural e tecnológico da

região e do país, também como, promover recursos, seminários, conferências, simpósios e congressos, prestação de serviço para a comunidade e viabilizar recursos de qualquer natureza à promoção e apoio à pesquisa, ensino, extensão e desenvolvimento de tecnologia na IFES.

O corpo diretivo da **Fundação Alfa** possui a seguinte estrutura:

a) Assembléia Geral

Presidente:

Diretor-Presidente da Companhia Aços Especiais Itabira (ACESITA);

Vice-Presidente:

Diretor-Presidente da Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG).

b) Conselho Curador

Presidente:

Diretor Geral da IFES;

Membros:

- 1) Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG);
- 2) Fiat Automóveis S. A.;
- 3) Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG);
- 4) Irmãos Ayres S. A. - Construções Indústria e Comércio;
- 5) Petróleo Brasileiro S. A. (PETROBRÁS);
- 6) Serviço Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE);
- 7) *Vallourec & Mannesmann Tubes - V&M* do Brasil;
- 8) Representantes da Área Relações Empresariais da IFES;
- 9) Representantes da área de ensino da IFES;
- 10) 2 (dois) Representantes do Conselho Diretor da IFES.

c) Conselho Fiscal

Membros Titulares:

- 1) Companhia Aços Especiais Itabira (ACESITA);
- 2) Centro Empresarial de Minas Gerais (CIEMG);
- 3) Codeme Engenharia Ltda.

Membros Suplentes:

- 1) Aço Minas Gerais S. A. (AÇOMINAS);
- 2) Representantes da IFES;
- 3) Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira.

- d) Diretora Administrativa: servidora pública nomeada pelo Diretor Geral da IFES;
- e) Diretora Administrativa/Financeira: servidora pública nomeada pelo Diretor Geral da IFES;
- f) As atividades administrativas são exercidas por trabalhadores contratados pelo regime de CLT.

4.1.2 Associação dos Servidores Beta

A Associação de Assistência aos Servidores da IFES é uma entidade sem fins lucrativos, fundada em 7 de julho de 1979, que tem por finalidade promover a integração e o bem estar de seus servidores públicos associados, através de atividades de caráter recreativo, esportivo, cultural, assistencial, social, planos de saúde, convênios diversos e seguros. Nos seus 29 anos de atividades ininterruptas, a **Associação Beta** tem colecionado historicamente uma atuação destacada nas áreas social, cultural, esportiva, jurídica e assistencial, revertendo em benefícios aos associados os frutos de sua administração.

Atualmente, a **Associação Beta** possui mais de 900 associados nos 3 (três) *campi* no município de Belo Horizonte, que se beneficiam de serviços como planos de saúde, empréstimos a juros baixos, remédios a preços diferenciados, serviços odontológicos, convênios e serviços diversos, além da estrutura da sede da associação, que fica à sua disposição.

A estrutura administrativa eleita pelos servidores associados para o biênio 2010-2012 é composta de 1 (um) Diretor Presidente e 3 (três) Diretorias, sendo 1 (uma) Financeira, 1 (uma) Administrativa e 1 (um) de Convênios. As atividades administrativas são exercidas por trabalhadores contratados pelo regime de CLT.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As primeiras sete perguntas feitas aos respondentes dizem respeito aos dados cadastrais para elaborar o perfil dos sujeitos de pesquisa, sobre as características individuais. Os dados se referem à época da realização das entrevistas, segunda quinzena de novembro até a primeira quinzena de dezembro de 2010. Na sequência, as próximas três perguntas permitiram elaborar a história dos entrevistados na IFES. Finalmente, as últimas onze perguntas possibilitaram identificar ou não o vínculo e, conseqüentemente, a identidade dos respondentes para com a IFES.

5.1 Perfil dos entrevistados

Nessa seção, os entrevistados foram separados por cada respondente, suas características pessoais – *nome, idade, escolaridade, estado civil, servidor público ou celetista, tempo de serviço na IFES e na Fundação/Associação (QUADRO 2).*

Entrevistados	Idade	Escolaridade	Estado civil	Servidor público/celetista	Tempo de serviço
SFA1	44	Engenheira mecânica com doutorado na área de Soldagem	Solteira	Servidora pública	1991/2002 celetista 2002/2010 servidora
CFA1	42	3º grau completo com Especialização em Gestão em Tecnologia da Qualidade (CEFET-MG)	Solteira	Celetista	Jan./2010 fazem 9 anos
CFA2	32	Graduação em Comunicação e Especialização em Qualidade na IFES	Casada	Celetista	7 anos e 6 meses
SAB1	43	Superior completo em Engenharia Civil e Administração, pós-graduação em Gerenciamento de Recursos Humanos Mestrando em Administração	Solteiro	Servidor público	Desde 1994
SAB2	48	Especialização em Gestão Pública e graduação em História	Separada	Servidora pública	Completa 21 anos em dez. 2010
SAB3	40	Especialização em Educação Tecnológica Graduação em letras Mestranda em Administração	Casada	Servidora pública	20 anos
CAB1	31	Terceiro grau incompleto (Forma nesse semestre em matemática)	Solteiro	Celetista	4 anos
CAB2	25	Superior incompleto (em curso)	Solteira	Celetista	3 anos e 2 meses

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa.

As informações obtidas indicaram uma faixa etária maior para os servidores públicos e, por conseguinte, um maior tempo de serviço em relação aos celetistas, tanto na **Fundação Alfa**, como na **Associação Beta**. É importante frisar que essas conclusões - assim como os resultados apresentados por *idade, escolaridade e estado civil* - não podem e nem devem ser estendidos aos demais funcionários da IFES, uma vez que essa análise exigiria uma abordagem quantitativa, na qual técnicas estatísticas corroborariam ou refutariam essas conclusões e esse não foi o foco principal desse estudo.

5.2 História dos entrevistados

Nesta seção, estão descritos os questionamentos constantes no roteiro de entrevistas, sintetizados no APÊNDICE B, relativos ao *histórico, atual função (rotina), pessoas que são referência, imagem sobre o(a) entrevistado(a) e como gostaria de ser visto(a)*.

Assim, a servidora pública **SFA1**, professora dos níveis técnico, graduação e mestrado, é a atual presidente da Fundação Alfa, cargo exercido a convite do Diretor Geral da IFES. Sua experiência anterior foi na indústria, onde trabalhou com projetos. Na fundação, a sua preocupação é com os gastos de recursos públicos, de acordo com a legislação vigente, gerenciando recursos provenientes de órgãos de fomento para os pesquisadores da Instituição. Suas referências na IFES são várias, a começar pelo Departamento de Engenharia de Materiais, onde vários professores (sem citar especificamente quais) foram mencionados, bem como o atual Diretor Geral da IFES. Em relação à percepção sobre a imagem que têm dela, se considera querida, “tanto pelos funcionários quanto pelos técnicos administrativos, corpo docente, meus alunos”; agora, como gostaria de ser percebida, “gostaria que eles continuassem me vendo como essa pessoa dedicada”.

O servidor público **SAB1** iniciou suas atividades na IFES em 1994, como professor substituto em Divinópolis/MG, tendo sido admitido definitivamente em 1996. Atuou também como coordenador-adjunto no Departamento de Estudos Sociais e

atualmente, além de professor do técnico e da graduação, é o presidente da Associação Beta. Suas atividades como professor compreendem a sala de aula e planejamento das disciplinas lecionadas; com presidente da Associação, atividade exercida voluntariamente, dedica algumas horas diárias, uma vez que o trabalho de direção é voluntário e colegiado. Em relação às suas referências no departamento, relatou a primeira coordenadora (“primeira coordenadora [...] da área de estudos sociais, é uma profissional exemplo de dedicação”), uma colega de área (“apesar dela ser muito durona, é um exemplo”), além dos atuais e anteriores diretores da Fundação Beta. Sobre a imagem que têm dele, considera que as pessoas o acham um pouco arrogante, mas na realidade imagina não conseguir se ver dessa forma, se considerando mesmo um servidor dedicado e honesto; gostaria de ser visto “como um profissional que cumpre com suas obrigações com zelo, ética e moralidade”.

A servidora pública **SAB2** iniciou suas atividades da IFES como telefonista, tendo sido aprovada em concurso após um ano e meio para assistente de administração; trabalhou na Procuradoria, Departamento de Informática, Departamento de Pessoal e atualmente, Coordenação de Recursos Humanos. As atividades desempenhadas atualmente, sem função gratificada, são: avaliação de desempenho, progressão para capacitação e incentivo à qualificação. Sua referência é uma antiga Procuradora da Instituição. Em relação à imagem que têm dela, não demonstra ter um conhecimento exato, mas imagina que a vejam como “como profissional, uma profissional competente e interessada em trabalhar” e que é assim que gostaria de ser vista por todos na IFES.

A servidora pública **SAB3** ingressou na IFES como estudante e bolsista, em 1987; posteriormente, em 1989 foi admitida através de concurso público no cargo de técnico-administrativo, exercendo suas atividades profissionais na gráfica, tendo exercido a chefia por nove anos, estando ausente por dois anos e, logo após, retornou. Na gráfica, suas atividades compreendem a operação da impressora, acabamento do material e, na Associação Beta, é a atual Diretora Financeira, cargo voluntário. Suas referências são antigos colegas, uma professora com a qual atuou como secretária e servidora de um Departamento, assim como o atual Diretor Geral. Em relação a imagem que têm dela, se vê como uma pessoa

compromissada: “acredito que eles confiam em mim, no meu trabalho, não só enquanto pessoa, mas como profissional”; gostaria de ser vista com “a mesma [imagem] de hoje”.

A celetista **CFA1** entrou para a Fundação Alfa num serviço temporário de, no máximo, um mês, e foi contratada logo após para trabalhar administrativamente em projetos e capacitação de lideranças comunitárias por 2 anos. Posteriormente, trabalhou no setor financeiro e atualmente na prestação de contas e coordenando um Centro de Capacitação, inicialmente com curso de idiomas. Em relação as suas referências, são a Presidente e a Diretora Administrativa da Fundação Alfa. Sobre a percepção da imagem que têm dela, considera ser “dinâmica e me adaptar as essas circunstâncias novas, nos desafios novos” e como gostaria de ser vista, “alguém que está pronta pra aprender e para ajudar a Fundação a desenvolver, a evoluir”.

A celetista **CFA2** iniciou suas atividades profissionais na Fundação Alfa como estagiária do departamento Comercial e Marketing e posteriormente no Relacionamento. Atualmente, é assessora da diretoria, responsável pela comunicação e, dessa maneira, “lida com todo mundo da IFES”. Em relação as suas referências, considerou a atual presidente, um antigo diretor e três funcionárias da Fundação, sendo que uma já se desligou. Sobre a imagem que têm dela, “as pessoas me vêem como uma pessoa fácil de lidar e dinâmica” e gostaria de ser vista “do jeito que sou”.

O celetista **CAB1** ingressou na Associação Beta em 2007, egresso da iniciativa privada, onde exercia o cargo de gerente, tendo sido convidado pelo antigo presidente. Nesse período, auxiliou na reformulação dos procedimentos administrativos, na formação de convênios e contratação de novos funcionários. Sua função é Gerente Administrativo, responsável pelo planejamento e implementação das rotinas administrativas, o bom andamento dos setores, a gestão de pessoal e pelo zelo do Estatuto que rege as atividades. Suas referências são um antigo diretor e o atual presidente da Associação Beta. Em relação à imagem que têm dele, considera que “é mais positiva do que negativa, o pessoal fala que tenho condição de assumir [...] a responsabilidade de gerente”; sobre

como gostaria de ser visto, “um cara honesto e eles me vêem como uma pessoa honesta porque é inerente à função”.

A celetista **CAB2** ingressou na Associação Beta em 2007, inicialmente como funcionária do Magazine, sendo transferida posteriormente para o trabalho administrativo, como também o atendimento telefônico e pessoal dos servidores. Em relação às suas referências, mencionou uma funcionária da Associação Beta. Na opinião da respondente, a imagem que têm dela é de ser “ser bem esforçada e correr através do que sempre quis [...] bastante responsável” e gostaria de ser vista “como pessoa responsável, organizada”.

5.3 Processo de vinculação e de identificação dos servidores públicos e trabalhadores celetistas

Nessa segunda etapa da análise dos dados, informações foram levantadas utilizando o roteiro de entrevistas (APÊNDICE A), a partir do tópico **III – Questões sobre vínculos**, baseados nos 11 (onze) *elementos constitutivos dos vínculos organizacionais*, de Kramer e Faria (2007).

5.3.1 Sentimento de pertença

O *sentimento de pertença* se desenvolve quando o indivíduo se identifica com a organização e se sente integrado ao grupo que pertence, possibilitando a construção das identidades. Por meio das entrevistas os servidores públicos revelaram possuir esse sentimento, denotando o orgulho de pertencer à Instituição e de se sentirem responsáveis pela mesma, de forma a não comprometer sua imagem. À medida que o tempo vai passando, esse comprometimento fica mais enraizado, bem como as críticas são assimiladas como uma maneira de aprimorarem seus desempenhos, como pode ser observado nas seguintes falas:

Sinto-me sinto bem envolvida na Fundação. Todas as críticas são bem-vindas, mas a gente receber uma crítica construtiva é muito melhor do que receber uma crítica destrutiva. Mas 99% são construtivas. (SFA1)

Tenho muito orgulho de trabalhar aqui na Associação. Acho muito importante a participação [...] é por isso que você está sempre disposto a participar. (SAB1)

Sinto muito orgulho de trabalhar na IFES e esse orgulho é reforçado quando falo fora [...] que trabalho aqui. Sinto-me totalmente inserida no grupo, incluída, e acho que é importante. Cada um que faz a sua parte tem responsabilidade compartilhada, seja pelo sucesso, seja pelo insucesso. Ele [o sentimento] vai sendo aprofundado à medida que o tempo vai passando. (SAB2)

Sinto responsável porque acho que se não desempenhar meu trabalho bem, é o nome da Instituição que está em jogo. Cada época que a gente vive [...] no meu caso, vai se apegando mais, vai aperfeiçoando mais. Sinto muito orgulho, acho que a IFES ainda tem nome. Acho que minha falta hoje enquanto na ativa ela vai fazer falta [...] amanhã eles até eles até podem colocar outro no lugar, se virar tal, mas, hoje ainda faço falta. (SAB3)

Os celetistas também demonstraram orgulho de poder dizer aos outros que trabalham na Fundação e na Associação e, da mesma maneira que os servidores públicos, se sentem responsáveis pela Instituição. Acreditam que o tempo de permanência na Instituição aumenta o comprometimento e que as críticas devem ser percebidas como uma maneira de melhorar o desempenho profissional.

Do compromisso e de sentir parte dela, então sinto responsável. Creio que só vem ampliando [o sentimento] e tive a felicidade de, que por mais que mudem os diretores, os presidentes, essa linha de gestão eles mantêm. Ao longo desse tempo a gente vem aprendendo como fazer o dia-a-dia [...] quando tem essas críticas, tem como corrigir. (CFA1)

Orgulho não só por carregar o nome Fundação. Com certeza sinto [pertencer a Fundação]. (CFA2)

Sinto [orgulho] Você fala pertença é sentir, pertencer. Muitas críticas agora a gente tem que encarar de uma forma para melhorar. A credibilidade voltou então acho que faço parte. (CAB1)

A gente se sente responsável pelo ambiente em que trabalha. Considero-me parte da Associação. As críticas positivas são boas, mas, as negativas ninguém gosta, no entanto elas servem para que a gente possa melhorar naquilo que a gente faz. (CAB2)

Nesse elemento, portanto, não foi possível perceber diferenças quanto ao sentimento de pertencimento por parte de servidores e celetistas, o que permite inferir que eles se identificam com seus grupos de trabalho e com as suas respectivas Instituições, e que acima da Fundação e da Associação, está a própria IFES, que unifica esse conjunto.

5.3.2 *Cooperação nas atividades*

A cooperação está relacionada ao que cada trabalhador faz individualmente, levando-se em consideração as metas e objetivos coletivos. Portanto, a cooperação envolve a relação de colaboração entre colegas para cumprir os prazos, garantir a qualidade dos trabalhos, superar os conflitos interpessoais, de modo a garantir os resultados e o quanto a estrutura da organização pode facilitar ou prejudicar a integração.

Quando solicitados a falar sobre esse tema, os servidores públicos foram unânimes em afirmar que o ambiente de trabalho é caracterizado pela colaboração, os funcionários são unidos e sabem que é preciso gerir com responsabilidade as verbas da IFES, que esse companheirismo se estende para além do espaço do trabalho, envolvendo a participação em atividades sociais/eventos, e que os conflitos são tratados abertamente.

Cem por cento de cooperação. Peço a um funcionário uma atividade, [...] é feita em segundos. A Fundação, no geral, ela precisa da IFES, porque os recursos [...] são de projetos da IFES. Então é preciso essa união de todos. Aquele conflito do tipo 'não converso com ela porque ela é presidente da Fundação', isso não existe. (SFA1)

Aqui [na Associação] todo mundo colabora com a Instituição como um todo, nas questões sociais, nas atividades, em participar dos eventos. (SAB1)

Quando tem algum problema, está todo mundo muito presente. (SAB2)

Não tem conflito, nós somos muito abertos um com o outro [...] há divergências de opinião. Temos que falar a mesma linguagem, não dá pra ficar omitindo as coisas. (SAB3)

A insatisfação dos servidores públicos está relacionada à estrutura de trabalho, que envolve espaço físico, maquinário obsoleto, número insuficiente de servidores e também disputas políticas, o que, de certa forma, contradiz as afirmações anteriores sobre a ausência de conflitos.

O espaço [físico] é pequeno, por isso que foi aprovado o projeto da nova sede. Hoje te falo que atende [espaço físico], mas quando todos estiverem trabalhando aqui no Centro de Capacitação, não. (SFA1)

Tudo é subentendido [conflitos], tenho essa percepção. Tem muito de política nisso, vai muito do coordenador, das amizades do coordenador, as funções gratificadas. São sempre assim, as críticas são só para os que não estão fazendo parte, por que vira uma confraria. (SAB1)

Temos muitas atividades [...] e poucos servidores. De modo geral existe essa competição, uma certa rivalidade. Dificilmente falam [dos conflitos], na maioria das vezes fica escondido. Não totalmente, a gente precisava de espaços [físicos] melhores, mais confortáveis. (SAB2)

Enquanto a gente tiver quebrando o galho, vai ficando. A maior dificuldade nossa é essa burocracia que impede da gente trabalhar [...] a questão financeira. Acho que o ambiente hoje é muito carregado, as máquinas são muito obsoletas. É uma escola tecnológica que não acompanha a tecnologia. (SAB3)

Em relação aos celetistas, foram identificadas falas que estão de acordo com o elemento *cooperação*, principalmente em relação à colaboração entre colegas e ao cumprimento do prazo de entrega de trabalhos. Mais uma vez, a insatisfação aparece relacionada com a estrutura de trabalho (espaço físico) e a presença de conflitos, que não chegam a comprometer a qualidade do ambiente de trabalho.

Total [cooperação], porque o meu setor de prestação de contas depende de outros. Conflitos às vezes têm poucos, eles são bem abertos e gente conversa. Elas [diretoras] escutam muito a gente para poder ponderar. Do jeito que está, atende tranquilo [espaço físico]. (CFA1)

Dependo de todo mundo. O espaço físico por enquanto para mim está sendo legal, me atende. Há alguns departamentos em que você pode contar com ele a qualquer hora, outros não admitem sair daquilo ali [cooperação]; existem os dois casos. Depende, a gente brinca quando tem que fazer um mutirão, sou a primeira a falar – mentirão. Quando chega um conflito na diretoria, ela chama e ele é tratado formalmente. Depende das pessoas, tem pessoas que falam abertamente aquilo que está sentindo e outras não. (CFA2)

Tem uma cooperação. Não que eu ache ideal, mas ela existe por que se não existir as coisas não funcionam. Todos os setores têm que estar em harmonia comigo, senão não funciona. A grande maioria chega e fala para mim [conflito], não tem coragem de falar com os colegas. A Associação já cresceu muito e precisa de espaço, hoje um liquidificador meu aqui toma espaço. Um ambiente muito apertado e não é o ideal [...] a minha equipe de trabalho necessita de mais espaço, de expandir. (CAB1)

Somos 13 funcionários e nós somos bastante unidos uns com os outros. Tenho computador, aqui cada um tem o seu telefone. Então está tudo certo. (CAB2).

De acordo com os relatos, é possível inferir que não existe percepção diferenciada sobre cooperação nas atividades por parte de servidores públicos e celetistas e que os conflitos mencionados estão relacionados a vários fatores:

- a) a presença de correntes políticas antagônicas, que podem ser consideradas como ‘situação’ e ‘oposição’, fazendo com que muitos servidores tomem partido de uma delas, o que, muitas vezes, compromete o andamento das rotinas administrativas;
- b) a existência de ‘panelinhas’ em determinados locais (“confraria”, segundo SAB1), onde a amizade é o critério de escolha para a ocupação de cargos

de confiança e conseqüentemente, gratificação financeira adicional, gerando conflitos e criando rivalidades;

- c) falta de espaço físico adequado e equipamentos obsoletos para alguns;
- d) a burocracia, em determinados processos administrativos, principalmente na aquisição de materiais de consumo (papel, tinta, peças de reposição etc.), exigindo do servidor uma série de procedimentos para a execução da compra (cotação de preços, licitação, tomada de preços etc.), o que demanda um tempo às vezes longo, inviabilizando a execução de determinadas atividades;
- e) finalmente, questões de ordem financeira, quando, às vezes, prevalecem ‘o preço mais barato’ na aquisição de materiais e serviços prestados que nem sempre são de qualidade e comprometem o resultado final.

5.3.3 Participação nas atividades

A *participação* está relacionada ao nível de controle que os trabalhadores exercem sobre os elementos da gestão do trabalho (econômicos ou técnicos e político-ideológicos), sendo considerado essencial para a garantia do desempenho e da produtividade nas empresas. A participação está presente quando os trabalhadores são chamados a identificar aspectos positivos e negativos do trabalho e propor mudanças, quando existem canais de comunicação para receber sugestões e resolver dúvidas, e quando as críticas recebem um tratamento aberto.

Os servidores públicos demonstraram em suas falas que têm sido atuantes em questões relativas ao trabalho, o que denota o envolvimento de todos na condução e execução das atividades, existindo canais informais para se manifestar e abertura para emitir suas opiniões:

Aqui na Fundação conseguimos implantar uma cultura que os funcionários chegam à minha mesa e dizem: - ‘professora posso dar uma palavrinha’, ‘isso está legal?’ ‘o que a senhora acha? Eles realizarem essas críticas e sugestões de modo formalizado [...] entregam para a diretora administrativa. (SFA1)

Na Associação a gente tem uma meta definida pelo planejamento anual. Algumas reuniões de departamento são bem interessantes. Quando é coletivo, quando o

departamento tem que decidir, me sinto participativo. O canal oficial [na Associação] é a diretoria e ela está disponível para qualquer associado, é só marcar [...] o canal está aberto, a gente tem o *e-mail* da diretoria, a página na internet. (SAB1)

A gente tem muita liberdade para opinar. Todo mundo participa um pouquinho. Temos uma chefia muito liberal que nos chama a participar de tudo que acontece aqui. As decisões, na maioria das vezes, são tomadas por uma organização colegiada. (SAB2)

Na Associação a gente tem o corpo diretor, as medidas são tomadas ali com a diretoria para poder repassar para o grupo, então quem resolve é a diretoria. O canal é formal, tem que ser tudo por escrito. (SAB3)

Algumas falas dos servidores públicos que, a princípio, poderiam ser percebidas como discordantes, denotaram principalmente questões relativas às atividades docentes (SAB1), dúvidas quanto ao direito de se manifestar (SAB2) a procedimentos profissionais afeitos ao desempenho (SAB3).

Não existe um canal oficial. (SFA1)

No departamento, nunca ouvi falar de metas. Isso depende de quem está no cargo [decisão] quem está chefiando o departamento, nem me cabe não. (SAB1)

Não sei se posso expressar, mas expresso, sou meio atrevida. (SAB2)

Você chegou aqui com o seu trabalho, e hoje quer 'quero fazer desse jeito', então tenho que respeitar a arte que está colocando [...] essa liberdade de mudar o original ou o trabalho que me é imposto, isso ai não tenho [...] posso sugerir que seja feito da melhor forma, mas não posso mudar uma coisa que já vem quase pronta. (SAB3)

Em relação aos celetistas, suas falas demonstraram liberdade para opinar, manifestar opiniões, de um modo geral, as sugestões são ouvidas, há diálogo e abertura para se posicionarem com as diretoras da Fundação Alfa. O que se destaca é a possibilidade de todos os celetistas manifestarem suas opiniões de forma aberta, como também a liberdade dada pelos superiores nesse sentido. Em relação aos canais formais, praticamente não existem, e são compensados pela informalidade proporcionada pelas chefias e diretoras.

Nós temos reuniões com a diretoria abertas normalmente, elas abrem para sugestões todo o tempo [...] a gente sabe que tem questões que são políticas mesmo só de alta liderança. Isso instituído não [canal], a gente tem a questão e-mail. Quando está com algum problema normalmente, algum conflito ou alguma questão que alguém não está concordando, chega para RH. (CFA1)

A gente tem muita liberdade de conversar entre os departamentos e diretoras. Depende do grau das tomadas de decisões, a gente toma decisão toda hora. Todo mundo escuta [opiniões]. A gente sempre se reúne, cada um fala aquilo que acha melhor, e é super respeitado. O formal [canal], só se a gente escrever e entregar, mas não é essa prática. (CFA2)

Acho que a gente tem harmonia aqui dentro, a gente fala o que pensa, eles falam comigo. Problemas a gente discute bastante, políticas não, políticas do ponto de vista de metas da Associação, assim acho que eles discutem pouco. Política, metas objetivas assim eles participam pouco. Aqui o canal é chegar e conversar. É o informal. (CAB1)

As opiniões são ouvidas quando a gente dá e daí depende se vão ser aceitas ou não. Quando o CAB1 quer me falar alguma coisa, tomar alguma decisão ele me chama e sempre dou a minha opinião. São bem recebidas [opiniões], eles dão as sugestões deles, dou as minhas; acho que todo o mundo aqui dá a sua opinião. (CAB2)

Mais uma vez não foram identificadas diferenças de percepções quanto à participação nas atividades por parte de celetistas e servidores públicos. A participação acontece e quase todos os entrevistados se manifestaram sobre a inexistência de um canal formal ou informal para críticas, sugestões e reclamações.

5.3.4 Criação de inimigos

O ambiente de luta contra algo ameaçador consolida a reciprocidade e reforça os sentimentos de identificação e de pertença, aproximando os indivíduos em torno da realização de um projeto comum. O inimigo externo pode ser um indivíduo ou grupo de empresas consideradas exemplos negativos que ameaçam a imagem ou prejudicam a realização dos objetivos da organização em questão. Os inimigos internos são pessoas, grupos ou setores que são responsabilizados pelos fracassos ocorridos, são “bodes expiatórios”.

Os servidores públicos não perceberam a figura do inimigo interno ou externo, apenas fizeram menção à existência de disputas internas por cargos comissionados, políticas que permeiam a Instituição, ou mesmo possíveis diferenças ou rixas pessoais.

Não há ninguém como inimigo da Fundação, nem interna nem externamente. Não me sinto ameaçada. Não há ameaça, há um cuidado que tenho de preservar a Fundação e me preservar [...] A gente tem que se resguardar um pouco. Isso não é uma ameaça, é um cuidado, uma preocupação. (SFA1)

Você cria inimigo ou a pessoa se sente como inimigo quando você entra na esfera de disputa e a disputa aqui se chama disputa financeira, então os cargos comissionados têm uma disputa sim. Sinto-me muito tranquilo porque tem uma diretoria coletiva [...] não me sinto não [ameaçado], estou tranquilo, a gente toma todos os cuidados. (SAB1)

Existe, não digo que sejam inimigos, mas aparecem algumas figuras que querem nadar contra a maré. Os que conheço seriam internos, e normalmente ele é [...] o pior inimigo é o que está dentro [...] contra o sistema, conta uma direção, a gente não entende muito bem o que acontece, a gente fica de fora observando. (SAB2)

Posso até ter um inimigo oculto que desconheço, porque as pessoas às vezes não gostam de você e ela nunca te fala. (SAB3)

Os celetistas também não identificaram inimigos, preferindo tratar como ‘ameaças’ situações de troca de diretorias, desconhecimento do papel da Fundação Alfa por parte dos usuários dos serviços, e também a instabilidade econômica.

Não enxergo nada interno, mas não chamo de inimigo. A única ameaça que a gente às vezes fica assim preocupado é a troca de diretoria. Já passei por umas quatro diretorias ao longo deste tempo, então normalmente o pessoal está bem centrado [...] não é igual uma empresa privada que normalmente muda diretoria, sai mudando todo mundo. (CFA1)

Ameaças sempre têm; políticas econômicas que a gente mexe, trabalha com projetos; então isso seria o nosso inimigo maior. Essa instabilidade agora, preocupação com a CPMF vai ter, não vai ter [...] aquele recurso tava pra gente executar a previsão, então isso é uma ameaça grande. (CFA1)

Tem sempre algumas pessoas que acham que a Fundação serve a alguma panela, e não é [...] é uma Fundação de apoio a todos os servidores da IFES, basta ele ter um projeto bacana que ele vai participar. Algumas não conhecem o que é a Fundação, e por não conhecer imaginam coisas que não são verdade e preferem criticar sem saber o que realmente acontece. (CFA2)

A gente sabe que tem grupos aí; não digo política partidária, mas de ideias contrárias ou direção. Não é legal, hoje não acontece mais, mas já me relataram que isso já foi o problema na Associação. Vamos dizer assim na IFES. (CAB1)

Em síntese, os celetistas e servidores públicos não manifestaram divergência de percepção quanto à presença de inimigos internos ou externos. No entanto, é preciso esclarecer que, segundo Enriquez (1996), isso não deve ser visto como uma situação ideal. A presença de inimigos nas organizações às vezes reforça o sentimento de pertencer, como também a execução de projetos em comum, fortalecendo os vínculos e conseqüentemente a identidade organizacional dos trabalhadores. Por outro lado, de acordo com Pichon-Rivière (1998), a ausência do inimigo interno evita o aparecimento do “bode expiatório”, aquele setor ou trabalhador considerado como “sabotador de esforços comuns” e conseqüentemente, causador do fracasso da Instituição.

5.3.5 *Idealização da organização*

A idealização da organização acontece quando os indivíduos a consideram como o melhor lugar para se trabalhar, que oferece o melhor ambiente, as melhores oportunidades. Kramer e Faria (2007) afirmam que ela normalmente é precedida de outros elementos dos vínculos organizacionais, como a identificação, o sentimento de pertença, a criação de inimigos e a integração entre os membros. A idealização da organização envolve cinco aspectos: imagem, conceito, ambiente de trabalho, relacionamento com colegas e relação com os superiores.

Nesse item, os servidores públicos consideraram a imagem e o conceito da organização sólidos; o ambiente é caracterizado pela liberdade e participação, os colegas de trabalho e as relações com os superiores são definidas como tranquilas e respeitadas, existindo coleguismo responsável e cordial. No que diz respeito à Fundação, há uma expectativa de que mudança para a nova sede irá proporcionar melhorias no ambiente (espaço físico) e, conseqüentemente, nos relacionamentos e na qualidade do trabalho. Destaca-se que, quando solicitados a falar da imagem da Fundação e da Associação, alguns sujeitos fizeram uma referência direta à IFES, revelando que ela é a Instituição maior, que congrega todas as demais e se sobrepõe às demais imagens. Em última instância, eles trabalham na e para a IFES e sentem orgulho, por ser esta uma Instituição antiga, possuir uma marca forte e cumprir seu papel social. Mais uma vez, destacaram a relação de amizade e cooperação com colegas e superiores.

Imagino a Fundação na sede nova, com a divisão certinha dos seus setores. A gente tem que idealizar um pouco mais, se não fica estagnado. Vejo a imagem da Fundação bem forte, ela conseguiu ter essa identidade dentro [...] do fórum das fundações mineiras, o fórum nacional das fundações; a imagem da Fundação é muito bem aceita em nível nacional [...] associa a imagem da Fundação ao sucesso da IFES. O nosso ambiente de trabalho é muito tranquilo, a gente tenta fazer reuniões periódicas, uma confraternização toda semana, todo mundo tem o direito de expor. É uma relação muito boa [...] A relação ente a diretoria é muito boa, e entre os funcionários é muito boa. (CFA1)

A imagem que tenho hoje da Associação é de que ela existe. O objeto que consigo associar é que tem que dar a mão, de mãos unidas é possível segurar mesmo. Ela [Associação] é importante para mim, mas não sou de comentar de trabalho; tenho muita sorte, a gente está fazendo um trabalho coletivo. As pessoas têm um relacionamento muito bom. A gente pode até sair para tomar uma cerveja, o que não é usual, é um tratamento respeitoso. (SAB1)

Para mim a IFES é uma Instituição sólida, até pela antiguidade, pela forma como vem crescendo [...] que permanece. A imagem é de respeito e de amor que tenho pela Instituição. A sociedade, Minas Gerais, BH, reconhece a IFES como uma grande Instituição de ensino. Meu ambiente de trabalho é muito tranquilo, nós somos muito próximos, em que fui muito bem recebida há três anos, e aqueles que vieram depois de mim tiveram a mesma recepção. O relacionamento é bom, de respeito e liberdade, cada um é muito responsável pelo que faz. (SAB2)

A IFES hoje vejo que ela é um centro, uma Instituição séria, reconhecida pelo público. Símbolo? Formação de pessoas, cidadãos, transformação de cidadãos. Muita gente vê o símbolo [marca] da IFES [...] idealiza de estar ali dentro. É uma imagem boa [...] vê a IFES assim como 'nossa ela trabalha na IFES', sabe, então 'enche a bola'. É uma Instituição que vem atendendo a demanda, quebrando as expectativas das pessoas que esperam um resultado de um profissional. É positivo [ambiente de trabalho]; seria um segundo lar [...] claro que nenhum lugar é 100%, você sempre quer mais, oferecendo bastante para o servidor. (SAB3)

O processo de idealização da organização está diretamente relacionado ao processo de socialização, pois é nesse momento que o indivíduo assimila os modos de fazer, pensar e sentir do seu grupo e influencia os modos de ser do grupo, fazendo-se reconhecer pelos outros (DUBAR, 2005). Esse sentimento de pertencer e de ser reconhecido pelos outros é um dos mais importantes para o ser humano e permite a construção da sua identidade, ou seja, o modo como o indivíduo se apresenta para a sociedade. Quanto maior o nível de "identificação" deste com o trabalho, maior será também seu "envolvimento". (FERNANDES, 2009). Das falas analisadas, apenas uma se diferenciou do conjunto, o que pressupõe enfraquecimento dos laços de envolvimento e vinculação. Trata-se de SAB1, que afirma que amigos e família sabem muito pouco sobre o seu trabalho. Ele acrescenta que,

Quando saio da IFES, a IFES não existe na minha vida [...] acho uma paranóia, alguém que sai da Instituição, entra num bar e fala da Instituição, é um porre, é um chato. (SAB1)

Os celetistas, por sua vez, também consideraram que a imagem e o conceito da organização é a valorização e motivação das pessoas.

Um lugar bom para trabalhar, a gente é valorizada, é motivada, tem desafios e por essa questão da diretoria ser aberta a conversar; a gente não sente aquela diferença e distância de hierarquia. Pensando agora é mais ou menos uma antena [...] a gente tem que estar antenada. Minha família acha uma maravilha; viajei nesses eventos que representava a Fundação; aprimorar de fazer cursos, de crescer aqui dentro [...] colocar no bom pra ótimo, porque muitos clientes que trazem projetos, muitos doutores, não necessariamente precisariam que estar conosco, estão é por causa da transparência, desse cumprir metas, dessa história de seriedade que a Fundação tem. (CFA1)

Nunca pensei que poderia representar a Fundação. É a minha casa, minha família, é aqui que passo a maior parte do dia, conheço todo mundo. Aqui sabe o que o outro

gosta, o que deve pensar, a gente se conhece bastante. Aqui é tudo muito bacana, só de ter pessoas que te incentivam a estudar, é muito legal. Pode ter briga, pode ter um 'corre corre' danado [...] mas o ambiente de trabalho é muito bom. (CFA2)

Acho que a imagem está melhor, estão tendo mais confiança e credibilidade no trabalho que é desenvolvido com competência e seriedade. A imagem melhorou bastante, reflexo disso é a quantidade de associados que entraram aqui em Belo Horizonte. Tem uma boa imagem [família]; amigos também, é a melhor possível e também o nome da IFES. Eles [os não-associados] acham que não precisam usar a associação; pode ser que tenha melhorado a imagem, mas não o suficiente para poder se filiar ainda. Só o fato de ser uma associação que trata de benefícios de para os associados, já é um diferencial das empresas comerciais que só visam o lucro. Essa a administração mudou em algumas coisas, do ponto de vista da minha liberdade, melhorou muito! Antes você a visão tinha uma visão; mais centralizado é, quer dizer a decisão hoje ela está mais democrática se é que posso dizer assim. (CAB1)

A associação cresceu bastante [...] eram poucos funcionários. Hoje a gente vê que ela tem uma infra-estrutura maior. Muita gente também fala que os serviços que nós temos disponíveis hoje, não tinham antes. A Associação tá diferente, 'nossa, vocês tem isso agora, antigamente não tinha'. Falo na minha casa que é o lugar que mais gostei de trabalhar foi aqui. É um ambiente de trabalho bom, muitos interagem com o outro, aqui todo mundo ajuda o outro. Acho que liberdade é essencial [...] eles nos dão liberdade de falar o que pensa, o que a gente acha, acho isso bom. (CAB2)

A fala de CFA1 se diferencia das demais, ao fazer menção ao salário, que está abaixo de suas expectativas, e também a de CFA2 que identifica a falta de coleguismo.

Não é ideal se você for pensar em termos de salário de mercado [remuneração], isso não sei dizer. (CFA1)

Eles [os familiares] não entendem o que é a Fundação. Não, não existe [coleguismo]. Algumas pessoas querem fazer parte do grupo e não fazem, apesar de haver respeito. Tem horas que falta o coleguismo sim. (CFA2)

Para Kramer e Faria (2007), a idealização da organização acontece a partir do momento que o indivíduo a considera como o local de trabalho excepcional em todos os sentidos. Nessa fase, ele, o trabalhador, já vivenciou sua vinculação e identificação de forma plena, se sentindo totalmente integrado à IFES, uma vez que outros elementos ligados aos vínculos organizacionais se encontram introjetados, quais sejam, o sentimento de pertença, a criação de inimigos e a integração entre os membros. Nesse sentido, Freitas (2000) considera que, a partir do momento que a idealização se torna uma realidade, os trabalhadores executam suas atividades coletivas com consistência, fazendo com que os projetos da organização sejam executados de forma adequada, trazendo uma série de benefícios, tanto para os indivíduos, como para a Instituição.

As análises dos relatos permitem inferir pela presença da identificação com as Instituições, não havendo diferença de percepção entre celetistas e servidores públicos.

5.3.6 Reconhecimento e valorização dos indivíduos

Para Kramer e Faria (2007), o vínculo dos indivíduos com as organizações está associado à frequência com a qual esta valoriza e/ou reconhece o trabalho do indivíduo, com a existência ou não de políticas organizacionais que beneficiam a todos os trabalhadores, pelo grau de assiduidade com que o trabalhador se sente respeitado pessoal e profissionalmente, e com a remuneração.

Sobre esse tema, os servidores públicos revelaram em seus depoimentos que se sentem reconhecidos e respeitados, mencionando as políticas de valorização e de reconhecimento. Em relação à remuneração, não existe um consenso, uma vez que esta é permeada pela subjetividade. Para alguns indivíduos, ela não interfere diretamente no sentimento de valorização; para outros, é um elemento importante, como revelam os extratos de fala selecionados.

Muito [reconhecimento]. Existe e muito [respeito]. Na hora que cheguei aqui, depois de ter ficado dois dias fora, as pessoas disseram, 'ah, professora, você faz tanta falta!' Eu estou satisfeita. Se achasse que merecia mais, ia para um lugar em que iria ser valorizada e ter o meu reconhecimento, por essa atividade, ter uma gratificação, mas se assumi estar aqui sem essa gratificação, então é por que estou satisfeita. (SFA1)

Para o ano que vem a gente vai ter metas individuais, porque as coisas são coletivas. Vamos criar uma tabela de salários de cada caso e ver o que agente pode atender, com a bolsa-faculdade, que é um estímulo para a pessoa. O medidor não é uma troca de trabalho por moeda. O trabalho aqui na Associação não me dá o dinheiro, me dá o estímulo. Isso é um estímulo para não ficar no vazio. Tem tantas coisas para fazer na escola, não precisa sair só atrás do dinheiro. (SAB1)

As pessoas falam que não estão indo bem [financeiramente], a gente tem um incentivo muito grande, temos reconhecimento sim. Não especialmente [valorização financeira], acho que como Servidor Público a gente está numa média boa. (SAB2)

Acredito que o trabalho é bem reconhecido, nós temos recebidos muitos elogios. Às vezes eles falam que até a gente faz milagre; o público em si é satisfeito com o trabalho da gráfica. Se eu estivesse lá fora não estaria tão valorizada como aqui hoje financeiramente. (SAB3)

A valorização profissional acho que não existe, pois paga-se pouco. Assim num todo, acho que se for pegar o sistema federal, sistema público ai não, ai não tem a valorização devida, ele [servidor] poderia ser mais bem valorizado. (SAB3)

As falas dos celetistas corroboram as percepções dos servidores públicos. Eles se sentem respeitados e valorizados e destacam a política de qualificação como um grande incentivo. A remuneração não é satisfatória para alguns, que sentem falta de um planejamento de carreira que garanta a permanência nos cargos quando há mudanças de diretoria.

A maior valorização para mim e reconhecimento é quando me mandam representar a Fundação. Recentemente agreguei mais essa tarefa com os cursos de capacitação [...] poderiam ter me passado mais tarefas sem ter tido os reconhecimento na parte financeira. Ordem, pronto! Você vai assumir mais esse cargo como a gente vê acontecer em outros lugares, mas tive paralelamente as duas coisas. A política de crescimento não é institucionalizada, é pessoal mesmo [...] é por isso que a gente acha uma ameaça quando vai mudar a diretoria. (CFA1)

Nessa gestão, a valorização da pessoa, a capacitação, houve uma pequena melhoria dos salários. Tanto houve [valorização] que me ajudaram a pagar a faculdade. A política [de valorização] é vamos dizer assim formalizada, um plano de melhoria, tem sim! Dependendo do tempo de casa você já começa a ter uma remuneração melhor, valorização dos estudos. (CAB1)

Não [valorização financeira] a gente, e nunca vai se sentir, mas é igual falei, financeiramente você não vai se preocupar em que correr atrás do dinheiro; não estou satisfeito com o que eu ganho porque acho que tenho que estar nesse sentido [...] talvez um pouco defasado [remuneração]. (CAB1)

Tem hora que não, apesar de gostar e de me sentir motivada, tem horas que acho que poderia ser mais reconhecida. Não. Sinto-me valorizada pelo conhecimento, mas financeiramente, não [...] 40% [valorização financeira] (CFA2)

Kramer e Faria (2007) deixam claro a importância do fator remuneração na composição do sentimento de reconhecimento e valorização. Assim, as questões financeiras, mais notadamente os rendimentos defasados, são de grande relevância para a vinculação dos sujeitos dessa pesquisa.

5.3.7 Solidariedade

Os servidores públicos denotaram que dividem seus problemas profissionais com os colegas, são solidários, atuam de forma coletiva, dialogando com os colegas, como

também em alguns casos compartilham suas questões pessoais, fortalecendo a reciprocidade e tornando-os mais dependentes uns dos outros, no sentido da cooperação:

A gente consegue dividir [os problemas]. Minha referência é a minha família, divido lá primeiro. Se tenho um problema com um funcionário, vou resolver com a outra diretora. Acho que podia ajudar menos [problemas dos funcionários], acho que podia fazer uma terapia para diminuir um pouquinho. (SFA1)

Tenho grandes amigos a gente está sempre dialogando, assuntos profissionais e pessoais. Já com os meus amigos da Associação, a gente frequenta casa, viaja junto [...] ele fala, eu falo, assuntos mais pessoais que profissionais. A primeira pessoa que tem que saber é quem está chefiando o departamento, vou direto nele, ele é que vai me dar as diretrizes, alguma coisa que deixei de fazer e cumprir. (SAB1)

Sim [solidariedade]. Muitas vezes vou ao colega mais próximo, que tem atividades parecidas com as minhas, e à chefia também [...] O tempo todo [ajudar os colegas]. Responderia ao grupo [ajuda] [...] é aquele que estiver mais próximo, porque não adianta ir lá fora, ninguém melhor que o grupo pra solucionar o problema aqui dentro. No campo profissional talvez não [ajuda], estaria buscando lá, naquele ambiente, agora pessoal viria aqui. Muita gente que saiu daqui, hoje a gente tem um bom relacionamento [...] tem uma dificuldade pessoal, procura e tal, volta novamente. (SAB2)

Da mesma maneira, os celetistas demonstraram solidariedade com os colegas e superiores, bem como coleguismo, diálogo e proatividade na solução dos problemas:

Sim! [solidariedade] profissionais e pessoais? Sim. Internamente? Sim, com o pessoal do RH ou até mesmo com superiores. Sim, essa é a principal característica da Fundação, é essa liberdade. Sim, [ajudar] é acho que isso é uma política da Instituição, tornou-se uma política [...] por ser tão comum. (CFA1)

Sim, existe [solidariedade], mas não com todo mundo, mas com quem se tem mais afinidade. Duas pessoas são meus pontos-chave; talvez três a quatro pessoas. Sim. [ajudar os colegas]. (CFA2)

Conversam [solidariedade], conversam, não conversam muito. Problema na casa de fulano, não está bem, pessoa está meio amuada as pessoas percebem quando a pessoa está amuada todo mundo já sabe, então acaba muitas vezes trazendo e a gente sentando aqui e conversando. Totalmente! [ajudar] deixo aberto isso bem claro. De trabalho resolvo com eles, a diretoria resolve, trago muito pouco problema para a diretoria porque eles querem solução [...] Não quer problema não. A gente tem de ser justo também com quem a gente trabalha [...] não está trabalhando está jogando, empurrando serviço para o outro, isso não pode! [...] Tem que ter justiça. (CAB1)

Existe [solidariedade]. Ao CAB1, ele é o gerente, então converso bastante com ele. Sim [ajudar os colegas]. (CAB2)

Segundo Kramer e Faria (2007), a *solidariedade* é um dos elementos fundamentais na construção do vínculo do trabalhador para com a organização, uma vez que ela fortalece a reciprocidade, fazendo como que se tornem mais dependentes entre si,

no sentido de estabelecerem uma parceria, buscarem uma cooperação coletiva e aumentarem a integração entre os membros da Instituição.

Portanto, ficou claro que a solidariedade é praticada por todos os respondentes, uma vez que eles demonstram a capacidade de dividir os problemas, tanto profissionais, quanto pessoais. Outro ponto manifestado é que na Associação Beta, as decisões são coletivas em nível de diretoria e isso facilita na resolução dos problemas; por conseguinte, o pesquisador considera que a solidariedade se encontra presente na Instituição.

5.3.8 Integração entre os membros

Para Kramer e Faria (2007) a integração proporciona melhorias nas relações interpessoais e na realização das atividades profissionais, contribuindo para desenvolver no trabalhador o sentimento de pertença. A integração pode ser investigada pelo nível das dificuldades no trabalho, pela existência de um planejamento, pela realização das atividades em equipe, pela presença de confraternização e pelo grau de conhecimento que o trabalhador possui de toda a organização.

Nesse item os servidores públicos destacaram a integração, o planejamento, o trabalho em equipe como pontos positivos. Apenas um sujeito menciona que as mudanças pelas quais a Instituição tem passado nos últimos anos, prejudica o seu conhecimento sobre a Instituição como um todo.

Conheço a Fundação como um todo e o que precisa melhorar. Na hora que chego sei onde trabalhar, se o clima está bom, tranquilo ou não. Sou muito disciplinada [...] A gente ainda não está totalmente informatizado, o acompanhamento de projeto fica um pouco prejudicado. Na hora que chega um profissional novo, ele é apresentado um a um, formalmente; A gente trabalha em equipe, há momentos em que a gente consegue fazer isso muito bem. Não existe uma pessoa aqui dentro que é mais importante que a outra. Todos os eventos que eram praticados na Fundação eu mantive. Tem uma confraternização semanalmente [...] todo aniversário tem o seu parabéns, o natal tem o seu dia. (SFA1)

Nos últimos anos acho que não a conheço mais, a conhecia, mas as modificações, os projetos, até a ideia de transformar numa faculdade tecnológica mudaram isso. Adoro trabalhar em equipe. A gente tem autonomia [no planejamento], mas o projeto tem que

ser decidido coletivamente, acho que a gente precisa ter um pouquinho mais de metas e objetivos. A gente tem um almoço por ano com os funcionários. No departamento, tem essas coisas de confraternização de fim de ano. (SAB1)

O próprio RH promove um seminário de integração do novo servidor, em que vai tomar conhecimento dos direitos da carreira, como funciona a carreira, os direitos, os deveres, como a IFES funciona. Ele funciona [planejamento], ele não é regular, mas sempre quando tem uma demanda nova a gente procura fazer isso. A equipe tem autonomia [planejamento]. Nós estamos integrados, apesar das diferenças individuais. Não vêm todos, mas nos aniversários a gente faz um almoço coletivo, no final de ano a gente faz a nossa festa, e a gente faz companhia um para o outro. Os aniversários a gente sempre comemora. (SAB2)

Gosto [trabalho em equipe] porque com a equipe você sana as suas dificuldades; se é uma equipe homogênea igual é aqui hoje, um está ajudando o outro, acho que desenrola. Não, não tem [membros que não se integram]. Todo mundo respeita o outro, sem problemas, sem conflitos. (SAB3)

Em relação aos celetistas, as falas demonstram uma integração parcial, uma vez que não existe o conhecimento de toda a estrutura organizacional; predomina a informalidade na apresentação de novos funcionários e o planejamento não é consistente. Alguns prazos para a execução das atividades não são os ideais, e há falta de condições técnicas para o controle efetivo da documentação, comprometendo a integração na Fundação Alfa. Na Associação Beta, o espaço físico tem dificultado a integração, como também a falta de escolaridade de alguns funcionários:

Considero que conheço a Fundação passei por vários setores, já prestei serviço para o RH. Nem todo mundo tem a visão do todo. Cada vez mais as pessoas vão tomando conhecimento do todo. Como prática formal não [novos funcionários], mais sempre tem informalmente [...] o RH [...] sempre tem questões de estarem se apresentando, ta mostrando o setor. A Fundação, as sextas-feiras, tem um lanche onde todo mundo se reúne e conversa, os novos funcionários são apresentados com toda hierarquia presente, desde a faxineira até a presidência. Além das sextas-feiras, tem o último dia do mês, os aniversariantes do mês, final de ano tem confraternização. A questão de prazo apertado [dificuldade]; quando a gente precisa de produtos de fora, importar é mais problemático, ai os prazos ficam mais fora do nosso alcance. As mulheres normalmente saem juntas, vão, vamos ao shopping [...] Teve uma época, quase 90% da Fundação tava fazendo acupuntura, agora já caiu, só umas duas. (CFA1)

Conheço [a Fundação]. A maioria das pessoas conhece como um todo. Quem está há mais tempo aqui acaba respirando e vivendo isso o tempo todo. Propomos mudanças [trabalho em equipe]. Mas muitas vezes eles são obrigados a trabalhar em equipe; quando não envolve o grupo inteiro, é só uma porcentagem, aí é possível o trabalho em equipe [...] gosto, gosto muito [trabalhar em equipe]. Só quando tem uma festa de alguém ou do filho de alguém, confraternização da Fundação, mas a gente não tem esse hábito de frequentar a casa um do outro. Geralmente, almoço, encontros, toda semana a gente tem um lanche de confraternização, conversar [...] é um momento de lazer; no natal sempre tem uma confraternização. (CFA2)

Sim [trabalho em equipe] Mas ainda o processo não é redondo. Acho que não existe um trabalho hoje que é só individual. Tem! [sentir excluído] Mas você vai ver que só parece é o

jeito da pessoa quietinho, caladinho trabalha bem, bem concentrado você acha que ele não quer papo com ninguém mais não é o jeito dele. Acho que uma coisa que eles têm de sobra aqui é a interação [...] eles levam uma vida fora daqui então eles se encontram, tem amizade fora que é importante. O espaço físico é a maior [dificuldade], mas você consegue adequar também, a gente dá um jeitinho na hora que o espaço. Acho que a qualificação própria deles [dificuldade]; têm muitos aqui que não estudam. (CAB1)

Tem o conhecimento superficial [...] Eles sabem dizer, não sabem trabalhar, pegar, pôr a 'mão na massa' você vai ter dificuldades. O ponto fraco aqui é o comprometimento, não sei se pela idade, não sei também se é uma coisa é geral de mercado, está difícil e arrumar bons profissionais hoje; geralmente o mais velho é bem comprometido, é bem remunerado. (CAB1)

Considero [integração]; por enquanto acho que isso ainda não aconteceu por aqui não [não se integrar]. O trabalho como um todo, sei o que cada um faz, participo até um pouco. Acho que todo mundo sabe e quando a gente tem dúvida a gente pergunta ao responsável pela parte e ele sempre ajuda [...] ainda não percebi ainda não, dificuldade não. Os aniversariantes do mês que todo mundo junta, compra o presente, canta parabéns. Um pequeno grupo que não sabe muito do que está além, mas eles ainda vão aprender. Não [procedimento formal para novas pessoas]. Só assim: este é fulano e vai trabalhar com cicrano. Mas quando envolve muita gente, [trabalho em equipe] isso fica complicado. (CAB2)

É possível afirmar que não existem diferenças significativas entre as percepções dos servidores públicos e celetistas quanto à integração e que a mesma é parcial para ambos. A falta de um procedimento de integração e padronização na apresentação dos novos funcionários, a falta de convivência fora do local de trabalho, o desconhecimento da Instituição como um todo, revelam que não foi possível transformar plenamente o local de trabalho num lugar agradável, melhorando as relações interpessoais, a realização das atividades, e contribuindo para desenvolver o sentimento de pertença, a cooperação e a solidariedade.

5.3.9 Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional

O crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional são proporcionados pelas oportunidades de qualificação e/ou aperfeiçoamento para o trabalhador por parte da organização, pela existência de um plano de plano de carreira, e pela preparação adequada do trabalhador para a execução de suas atividades (KRAMER e FARIA, 2007).

As falas dos servidores públicos revelam que eles receberam apoio institucional para participação em cursos de qualificação/capacitação e encontros, e que contam com um plano de carreira implantado pelo MEC.

Ir aos fóruns é uma qualificação para a gente. É tão enriquecedor saber o que está acontecendo no país, nas fundações mineiras (no mínimo dois por ano), em que vão órgãos que são nossos fiscalizadores e dizem 'você tem que fazer isso e isso'. Com relação a cursos, penso em cursos para os nossos funcionários; acho que todos que são importantes. Faço e tenho apoio da minha diretoria para fazer. Dentro da Fundação, para mim, a Presidente, não há qualificação maior, pois esse é o cargo máximo. (SFA1)

Existe, [incentivo] o povo está correndo para estudar, fazer faculdade, pré-vestibular para os funcionários; quatro [cursos] e agora vai vir mais, terminando o mestrado quero participar dos Congressos e ir para o Doutorado. (SAB1)

Acho que hoje a própria carreira exige uma preparação, se a gente não procurar melhorar, buscar cursos de capacitação, educação formal em nível superior, a gente vai ficar pra trás. A Instituição promove isso e o servidor também tem que correr atrás. Na pós-graduação, com o programa de incentivo à qualificação, tive um incentivo significativo da Instituição; quero fazer o Mestrado e acredito que a Instituição vai apoiar sim, como tem apoiado outros colegas. O plano de carreira não é interno, é do governo, para todos os servidores. Para quem chegou agora, pode até achá-lo modesto, mas para quem está no ensino técnico há mais de 20 anos, é um avanço; até 2005, não tínhamos nada. (SAB2)

Existe o programa pra qualificação, mas não destinado a área do trabalho do que a gente executa hoje; você pode qualificar para outras áreas, menos essa daqui. Já fiz em três áreas [cursos] e com apoio da Instituição; os mais prolongados foram especialização [...] Educação tecnológica com apoio da Instituição, curso administrado pelo RH, cursos de inglês [...] participei de quase todos, programa de qualidade de vida. No momento não tenho não [fazer mais curso], estou esperando concluir o mestrado para ver qual rumo que vou tomar, mas acredito que se precisar, a Instituição vai bancar pra eu correr atrás. (SAB3)

Segundo os celetistas, existe o incentivo e apoio financeiro da Instituição para a realização de cursos; em relação ao plano de carreira, por decisão da IFES a Fundação Alfa não o implantou, mas conta com uma política de valorização do funcionário. Já na Associação Beta, está vigente um plano de carreira não institucional, onde aquele funcionário mais antigo recebe um salário melhor.

Todos [cursos] que já fiz foram com apoio da IFES. Fora outros eventos que já fiz, posso falar uns cinco. Plano de carreira institucionalizado não sei, sei que há progressão. É preciso institucionalizar esse plano [de carreira]. (CFA1)

Sim, eles incentivam a gente o tempo todo [...] tenho certeza [apoio institucional], senão, vou ficar numa decepção louca. Mas tenho certeza. Fiz um curso livre na área de programação visual, estou fazendo um de inglês, mas esse não é integral, o outro fiz e não paguei nada, tenho um desconto de 50%, e fiz a pós-graduação e não paguei nada [...] meu Mestrado [gostaria de fazer]. Não sei se tem um plano de carreira, sei de um plano de cargos e salários. (CFA2)

Especificamente promovi mais cursos aqui. Pessoas que entraram na faculdade, a Associação ajuda com uma parte. Tem um plano de carreira, é pequeno, mas tem do

ponto de vista deles, tempo de casa dá um acréscimo, tem ajuda de uma atividade fim para a faculdade, caso a atividade seja compatível no seu trabalho. Plano de saúde depois do período de experiência. (CAB1)

Somos incentivados a fazer cursos; já fiz dois cursos, se não me engano, um foi de secretariado e outro de auxiliar administrativo e agora estou na faculdade e eles me apoiaram muito. Apoio a gente recebe sempre, mas agora fazendo a faculdade está um pouco apertado para fazer curso. Acho que o CAB1 já fez isso uma vez [...] plano de carreira, não estou me lembrando direito, mas já foi sim. (CAB2)

Portanto, nesse elemento, tanto os servidores públicos, quanto os celetistas, afirmam a existência do crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e, mesmo com algumas manifestações contrárias sobre o plano de carreira, estão presentes os incentivos para a realização de cursos de qualificação e capacitação.

5.3.10 Autonomia

Nesse elemento, os servidores públicos demonstraram exercer suas atividades com níveis de autonomia diferenciados em função de seus cargos, uma vez que, tanto aqueles da Fundação, como os da Associação, são gestores de seus respectivos órgãos, sendo que o controle sobre o trabalho também é percebido em função do cargo, indo de normal até rígido e, segundo a respondente SAB2, o próprio servidor público é o maior interessado.

Tenho autonomia cem por cento. Responsabilidade tenho cem por cento, mas delego um pouco mais para poder fazer as negociações de prazo, etc. Nosso controle é rígido. A gente é controlada pelo Ministério Público, Procurador, pelo MEC, pelas Auditorias Fiscais; tudo que se faz na Fundação é auditado. Se houver uma palavra mais do que rígido é o significado; não trabalho no risco, então por a gente ter essa auditoria tão rígida, não arrisco. Sou rígida na execução, porque se sair algo fora, para atender a um coordenador, vão perguntar, por que você fez? Se tiver feito com responsabilidade, é tudo que quero. Você tem autonomia e deve ter responsabilidade naquilo que você faz e saber me justificar por que isso foi executado dessa forma. (SFA1)

Na Associação tem normas trabalhistas, temos que seguir um estatuto e regimento para não sofrer nenhuma penalidade. Temos também o Conselho fiscal que analisa tudo que é de nota, de gastos. Então, tem que estar em dia, você tem auditoria contínua. Em todos os dois lugares, o controle é normal, é necessário; para mim é tranquilo. (SAB1)

Praticamente presto contas à minha chefia e ao servidor, na verdade, meu maior fiscal é o meu colega, que trabalha comigo. Todo mundo controla meu trabalho, ele é o maior interessado [...] meu trabalho está diretamente ligado a ele, quem controla a qualidade é o servidor. (SAB2)

Existe o controle; tem a folha de ponto, mas às vezes costuma assinar as folhas, então o nosso controle é mais verbalmente [...] é negociação de horas mesmo pra trabalhar.

Normal [controle], se a gente fugir muito o controle, a gente está prejudicando o outro; é um respeitando o prazo do outro. Isso tudo é negociado com a chefia imediata, pra chefia imediata [presta contas]. (SAB3)

Mesmo nas falas que poderiam ser vistas como em desacordo em relação a prazos, a servidora pública SAB2 relata a necessidade de rigidez desse controle; SAB3 destaca também essa necessidade, mas que, só quando acontecem problemas técnicos - “maquinário” – existe a possibilidade de ocorrerem atrasos.

Prazo de entrega é um pouco mais complicado, como meu trabalho incide na remuneração, na folha de pagamento, tenho prazo para entregar os resultados. (SAB2)

O prazo de entrega, esse não posso negociar [...] o aluno tem o dia da prova pra fazer, então não tem como negociar; nós temos um prazo pra trabalhar, mas quase nós não seguimos esse prazo. O problema que a gente ocorre ai em relação ao prazo é de maquinário mesmo. (SAB3)

Da mesma forma, os celetistas consideraram níveis diferenciados de autonomia, em função do cargo desempenhado, havendo a possibilidade de negociação de prazos de entrega (Fundação Alfa), bem como o planejamento foi mencionado pelos respondentes da Associação Beta. Em relação ao controle, este foi considerado desde o normal, até o rígido, dependendo das atividades desenvolvidas:

Os próprios órgãos que fomentam os projetos já dão essa margem de negociação de prazos, desde que seja naqueles prazos já estipulados por eles, então têm essa autonomia. Sim [controle], esses relatórios, a gente faz relatórios mensais para a diretoria. Normal [controle]. (CFA1)

Tem coisas que pode [autonomia] e têm outras que não tem jeito, porque não cabe, são junto ao Ministério da Educação. É tudo negociado [prazos]; entrego isso ao Recursos Humanos e eles repassam à diretoria [presta contas]. Meu [controle] é rígido, pelo menos é o que parece; elas [diretoria] controlam, é rígido. (CFA2)

Tenho total [autonomia] e os prazos, muita das vezes não dá para negociar porque tem aqueles para entregar, então me planejo; planejar para poder cumprir e entregar da melhor forma [...] mas tenho total liberdade aqui e eles me dão carta branca. Não existe controle muito rígido, é normal. Tenho que ser rigoroso nas metas, o que eles me pedem, tenho que cumprir, isso foi bem claro [...] tenho que envolver minha equipe, pôr a minha competência para poder resolver. (CAB1)

É um controle normal, não é rígido nem desordenado. (CAB2)

Segundo Kramer e Faria (2007), a *autonomia* possibilita estabelecer o sentimento de pertencer à Instituição, uma vez que, quanto maior o nível de autonomia do trabalhador, este mais se sentirá identificado e conseqüentemente, estabelecerá vínculos como a organização. Portanto, para o pesquisador, os conceitos sobre *autonomia* estão presentes nas falas dos respondentes. As dificuldades em relação

a prazos são compreensíveis, uma vez que na Instituição, estes devem ser seguidos rigorosamente, para não comprometer o andamento das atividades acadêmicas.

5.3.11 Identificação com a organização

A identificação é de grande importância para a criação de vínculos e consequente construção do processo de identidade nas organizações. Para Freitas (2000), os indivíduos, durante seu processo de socialização, desenvolvem mecanismos de identificação e posterior idealização, tanto em relação ao grupo em que se encontram inseridos, quanto à organização. Para Kramer e Faria (2007), a partir do momento em que se propõe a trabalhar em torno de um objetivo comum, o indivíduo procura desenvolver mecanismos de identificação, estabelecendo vínculos com a empresa, a partir da assimilação de mecanismos identificatórios; ou seja, ele procura primeiramente se conhecer, para depois se identificar com o outro e com a Instituição.

Importantes mecanismos identificatórios estão presentes nas falas dos servidores públicos: uma vez que os projetos pessoais foram atendidos (“Tudo que pedi à Instituição, consegui”, “o que almejei [...] não encontrei barreiras”), houve reconhecimento (“ser reconhecida profissionalmente”), puderam exercer suas atividades profissionais (“Gosto de lecionar e gosto da área de administração”), encontram a possibilidade de poder ajudar as pessoas (“maior gratificação que recebo é poder ajudar um colega”), a estabilidade funcional é garantida ao servidor público (“a estabilidade que acho muito importante”) e as condições de trabalho são adequadas (“localização é ótima, é perto da minha casa, aqui dentro se você precisa de um banco, tem, precisa de uma farmácia, tem, quer comer alguma coisa tem a lanchonete, tem a biblioteca pra fazer uma pesquisa”):

Tudo que pedi à Instituição, consegui. A gente tem um compromisso de, quando gente assume um cargo, no mínimo levá-lo até o final do seu mandato. Dos formandos do técnico, sou, pela primeira vez, professora homenageada. A gente ser reconhecida profissionalmente, pelos nossos alunos, poder ver os alunos crescendo. (SFA1)
Gosto de lecionar e gosto da área de administração. Dentro as possibilidades do que almejei como planejamento, não encontrei barreiras. Isso aqui é voluntário [diretor da

Associação], mas é também sociável, tenho outros tipos de trabalho [...] na Associação, é também saber lidar com as pessoas. (SAB1)

A IFES colabora muito nesse sentido, pelo menos no plano pessoal, estudar; me incentiva a fazer cursos e me preparar para dar cada vez mais uma maior contribuição. Gosto da IFES, sou do tipo que veste a camisa [...] é o meu 'ganha pão', para mim é um lugar inconfundível. A maior gratificação que recebo é poder ajudar um colega que esteja precisando, com isso já me sinto bastante realizada. Mas só pelo fato de poder ajudar para mim já é bastante satisfatório. (SAB2)

Primeiro é a estabilidade que acho muito importante [...] essa estabilidade é o que segura a gente aqui dentro. Gosto mais desse ambiente do trabalho para a minha vivência acadêmica para o estudo, até mesmo que minha casa [...] acho que aqui fico mais tranquila. O ambiente que é super agradável [...] localização é ótima, é perto da minha casa, aqui dentro se você precisa de um banco, tem, precisa de uma farmácia, tem, quer comer alguma coisa tem a lanchonete, tem a biblioteca pra fazer uma pesquisa. Acho que as pessoas reconhecem o trabalho, tenho tido muito elogio, não tem reclamação, então isso aí deixa a gente feliz quando vê o resultado. (SAB3)

Em relação aos celetistas, também se faz presente a admiração pela IFES, uma vez que em suas falas foram identificadas a viabilização de seus projetos pessoais, principalmente pelo incentivo aos estudos (“Fundação sempre acreditou, cursos na área, a própria pós-graduação”, “Fui fazer pós-graduação, que foi proporcionada pela Fundação [...] as diretoras [...] incentivam muito a gente a estudar”, “os meus estudos, foi proporcionado pela empresa” e “foi aqui que tive o estímulo de voltar a estudar, entrar na faculdade, eles me ajudam”), o orgulho de representar a Instituição (“Essa motivação e a partir do momento que eles acreditam em mim, estão me mandando representar a Instituição”), bem como se sentiram gratificados (“Quando eles precisam de alguém de confiança, é gratificante ver o retorno deles, de dizerem que aquela pessoa vai te ajudar”) e conseqüentemente motivados (“Essa motivação e a partir do momento que eles acreditam em mim”) para o trabalho.

A Fundação sempre acreditou, cursos na área, a própria pós-graduação que fiz, foi através de uma parceira [...] desde que entrei aqui há 9 anos, não fiquei muito tempo sem aprender alguma coisa. A Instituição está crescendo muito, está ampliando e sempre dão oportunidade de estar num projeto. Essa motivação e a partir do momento que eles acreditam em mim, estão me mandando representar a Instituição em vários eventos e vários cursos de capacitação. (CFA1)

Fui fazer pós-graduação, que foi proporcionada pela Fundação [...] as diretoras serem professoras da IFES, elas incentivam muito a gente a estudar. Quando eles precisam de alguém de confiança, é gratificante ver o retorno deles, de dizerem que aquela pessoa vai te ajudar. Estar aprendendo sempre; não há uma rotina, todo dia aqui dentro há muito que aprender. Grupo muito bacana de trabalhar. (CFA2)

Comecei a estudar [...] me identifiquei bastante com os meus estudos, foi proporcionado pela empresa; estou formando agora é um meio de conquista que a Associação me proporcionou. Conquistei muita coisa aqui nesses quatro anos [...] a resposta positiva que tenho é que o delegam cada vez mais projetos para mim. Os

projetos que puder participar, acompanhar, agregar conhecimentos nessa área de administração, terminar algumas coisas que ainda não foram feitas, o sistema de informática. (CAB1)

Já cresci muito aqui [...] eles me elogiam, mas acho que a gente tem que procurar melhorar cada vez mais. Sabia praticamente nada, aqui aprendi muita coisa, foi aqui que tive o estímulo de voltar a estudar, entrar na faculdade, eles me ajudam. Todo mundo precisa trabalhar e gosto de trabalhar aqui. (CAB2)

Assim, de acordo com as falas dos respondentes, o pesquisador considerou que os mecanismos identificatórios estão presentes de forma incisiva, tanto da Fundação Alfa, como na Associação Beta.

5.4 Vínculos dos servidores públicos e trabalhadores celetistas

A pesquisa realizada, baseada nos *vínculos organizacionais* de Kramer e Faria (2007), utilizou como fatores preponderantes na investigação, os onze *elementos constitutivos* apresentados pelos autores.

Para Kramer e Faria (2007), o indivíduo cria um vínculo a partir do momento em que estabelece relações formais e informais, vivenciando e interagindo suas experiências com o outro e com a organização. Portanto, para os autores, o processo de vinculação se dá a partir momento em que o indivíduo internaliza uma relação com o grupo ou com a Instituição.

De acordo com Pichon-Rivière (1998), a atuação do indivíduo em relação ao grupo acontece quando existe uma mútua representação interna com o objetivo de executar suas atividades. Nesse sentido, em relação ao *sentimento de pertença*, as duas categorias funcionais demonstraram possuí-lo de maneira praticamente idêntica. Mais precisamente, as pessoas declaram se sentirem totalmente inseridas na Instituição, como também tiveram a percepção da responsabilidade e do comprometimento, sentindo-se orgulhosos de estarem trabalhando na Instituição, principalmente aqueles com maior 'tempo de serviço'.

Pichon-Rivière (2000) considera que os vínculos organizacionais são estabelecidos em três momentos distintos; no primeiro, afloram os sentimentos de filiação e identificação; logo após, o indivíduo coopera com o grupo no sentido de participar ativamente na realização das atividades e, finalmente, formaliza seus vínculos. Assim, na *cooperação nas atividades*, os servidores públicos demonstraram que se destacam as disputas internas por cargos comissionados, a competição, conflitos pessoais, a dificuldade em disponibilizar recursos financeiros, a burocracia e infraestrutura, muitas vezes inadequada. Já na visão dos celetistas, os conflitos pessoais, a pouca participação em atividades coletivas, o espaço físico inadequado e a falta de alguns recursos de apoio, contribuiriam também para o não atendimento pleno do elemento. No elemento subsequente, *participação nas atividades*, as duas categorias funcionais demonstraram que existe a possibilidade de se expressarem com liberdade e responsabilidade, a existência de diálogo, como também a participação no planejamento e no cumprimento das metas estabelecidas e o apoio através de incentivo aos estudos e à qualificação.

Enriquez (2006) e Kramer e Faria (2007) consideram que a percepção do inimigo externo ou interno às vezes se faz necessário, uma vez que o ambiente se apresenta ameaçador quanto à realização do projeto comum, propiciando ao indivíduo fortalecer a reciprocidade e os vínculos interpessoais. Por conseguinte, na *criação de inimigos*, tanto os servidores públicos quanto os celetistas não denotaram a percepção de inimigos externos à IFES, mas tão somente atitudes consideradas como ameaças. Para os celetistas, foram apontadas a troca de diretoria, instituições concorrentes, política econômica, alguns servidores da própria IFES (Fundação Alfa) e questões políticas (Associação Beta). Para os servidores públicos, numa visão maniqueísta, as ameaças são as disputas internas entre 'situação' e 'oposição'.

Já a *idealização da organização*, de acordo como Kramer e Faria (2007), acontece quando o indivíduo tem uma percepção de que a organização é o melhor local para o trabalho, disponibiliza ótimo ambiente, bem como as melhores oportunidades profissionais, precedendo outros sentimentos como o vínculo, a identificação e o sentimento de pertencer à Instituição. Assim, os servidores públicos consideraram a imagem forte e sólida, devido, entre outros fatores, à antiguidade da IFES, bom ambiente de trabalho, onde existe a liberdade de se manifestar, com prestígio junto à

comunidade. Para os celetistas, prevaleceu a valorização, possibilitando o crescimento pessoal, principalmente o incentivo para os estudos, num bom ambiente de trabalho, prevalecendo o diálogo e a liberdade para se manifestar.

Em relação ao *reconhecimento e valorização dos indivíduos*, alguns conceitos são fundamentais; mais precisamente, o reconhecimento e valorização do trabalho, com a adoção de políticas nesse sentido, bem como o respeito pelo indivíduo e uma remuneração condizente, segundo Kramer e Faria (2007). Portanto, tanto os servidores públicos, quanto os celetistas, mesmo demonstrando satisfação, reconhecimento e valorização, apontaram para a ausência de remuneração condizente, prevalecendo para os primeiros, a segurança da estabilidade, em detrimento de um salário compatível com o mercado.

A *solidariedade*, segundo Pagès (1976), se faz presente a partir do momento em que o indivíduo tem a percepção de poder contar com o outro, ser ouvido, como também ser solidário, em questões pessoais ou mesmo profissionais. Dessa forma, prevaleceram atitudes e comportamentos que podem ser compreendidos como características individuais de personalidade, como saber ouvir o outro, ajuda profissional e pessoal, solidariedade, diálogo, até mesmo a fala de um único servidor público denotando certa indiferença para com o outro; assim, houve muitas manifestações de solidariedade dos servidores públicos e dos celetistas.

Já a *integração entre os membros*, Kramer e Faria (2007) consideram que acontece quando os respondentes têm a percepção de que o local de trabalho é agradável, as dificuldades foram superadas através de um planejamento das atividades, bem como a prevalência do trabalho em equipe, demonstrando ter conhecimento da organização e se existe a integração através da confraternização dos trabalhadores. Apesar de terem sido mencionados pelos servidores públicos o trabalho coletivo, a existência do diálogo, autonomia e respeito, a implantação de metas e a busca por resultados, prevaleceram fatores desagregadores como a superficialidade em algumas relações pessoais, ausência de um planejamento mais consistente, acúmulo de atividades devido à falta de funcionários e a preferência por trabalho individual. Da mesma forma, para os celetistas, alguns fatores também contribuíram para a não integração plena, como o conhecimento parcial da estrutura organi-

zacional, a ausência de um planejamento mais consistente, informalidade com os novos funcionários, prazos muitas das vezes inexecutáveis, e certa dificuldade para o controle da documentação.

O elemento *crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional*, segundo Kramer e Faria (2007), considerou a qualificação e/ou o aperfeiçoamento do indivíduo, através de incentivo à qualificação, a existência de um plano de carreira e preparação para o trabalho de forma adequada. Por conseguinte, foram mencionadas ações adotadas pela Instituição que, na visão das duas categorias funcionais, foram importantes, como o incentivo e apoio financeiro para a qualificação e capacitação e adoção de um plano de carreira para o servidor público.

Para Kramer e Faria (2007), *autonomia* representa propiciar ao indivíduo certa liberdade na execução das atividades, desde que alguns princípios sejam obedecidos, como autonomia em relação à forma de executar seu trabalho, definição de prazos e a existência de controle sobre o mesmo. Pelas falas dos respondentes, inferiu-se que a autonomia e a responsabilidade foram percebidas, prevalecendo um controle de normal a rígido sobre as atividades, devido a auditorias de órgãos governamentais na Fundação Alfa, bem como o estatuto e o regimento interno da Associação Beta, como também uma preocupação com os prazos de execução das atividades. Os celetistas demonstram possuir autonomia com responsabilidade, mas com prazos mais flexíveis e negociáveis na execução das atividades. Em relação ao controle, houve manifestações de ele ser normal até o rígido, como também o estabelecimento de metas, um planejamento mais apurado e cobrança por resultados.

De acordo com Freitas (2000), na *identificação com a organização*, o indivíduo se insere num determinado grupo, estabelece vínculos organizacionais, a fim de realizar um projeto comum, utilizando os mecanismos de identificação e idealização do grupo e do projeto. Para Kramer e Faria (2007), no processo de identificação, o indivíduo se apropria de mecanismos identificatórios na construção da sua identificação com o grupo e com a organização, desenvolvendo admiração, gratidão e conseqüentemente motivação, bem como sua percepção de realização de seus projetos pessoais. Portanto, para o pesquisador, os servidores públicos demonstraram admiração pela IFES, como um local de realização pessoal, se

sentindo realizados e, mais uma vez, denotando a importância da estabilidade funcional. Os celetistas também manifestaram admiração e orgulho de trabalharem na IFES, destacando a possibilidade de realização de seus projetos pessoais, como o incentivo para os estudos e a qualificação/capacitação.

Basicamente, a diferença entre os servidores públicos e trabalhadores celetistas é que o primeiro possui estabilidade funcional, o que lhes proporciona segurança no emprego. Já o celetista, contratado sob o regime da CLT, exerce suas atividades sob as mesmas condições que os trabalhadores que atuam na 'iniciativa privada'. O servidor público, sob o regime estatutário, possui estabilidade, horário de trabalho flexível, possibilidade de complementação salarial quando ocupa cargos de confiança e promoções automáticas em função do 'tempo de serviço'. É preciso ressaltar que todos os cargos de chefia imediata e de direção são exercidos por eles. O celetista está sujeito a cumprir uma carga horária de 40 horas semanais, com controle de entrada e saída através do cartão de ponto, avaliação de desempenho do seu trabalho, sem nenhuma perspectiva de exercer qualquer tipo de chefia imediata ou de direção e não possuiu um plano de cargos e salários.

5.5 Consequências da vinculação na construção das identidades

As identidades são construídas por meio do exercício de papéis num dado contexto social e mediadas pelo processo de identificação, no qual o "outro" assume um papel relevante. A identidade refere-se à autodefinição do sujeito, na interação entre o *eu* e a sociedade, entre o interior e o exterior, e a identificação diz respeito à obtenção pelo sujeito das qualidades do outro, no sentido de elevar a sua auto-estima. Mediante um conjunto de identificações, a pessoa não apenas reconhece "quem ela é" como também adquire a capacidade de se reconhecer como distinta, reconhecer diferenças e compreender a vida coletiva (FERNANDES, 2009). Portanto, por meio do delineamento da dinâmica do processo identificatório, é possível salientar os fatores e aspectos relevantes que permitem compreender a forma como as pessoas constroem seu vínculo psicológico com as organizações (FERNANDES, 2009).

Os estudos de identificação nos vários campos do conhecimento fizeram surgir o conceito de identificação organizacional, que congrega os valores e as crenças percebidas pelas pessoas como mais ou menos semelhantes aos da organização. Dessa forma, o senso de pertencimento entre as pessoas e a organização é construído por meio da congregação das crenças dos sujeitos e das crenças instituídas pela organização, que se tornam referências para a sua autodefinição (FERNANDES, 2009).

Machado (2003) considera importante compreender a *identidade* nos seus níveis *pessoal*, *social* e *organizacional*. Em relação à *identidade pessoal*, a autora faz referência à busca do indivíduo em “preencher as expectativas do outro sobre sua própria conduta”, na tentativa de satisfazer àquilo que esperam dele, o que, em muitos momentos, gera conflitos internos de toda ordem. Prosseguindo, a autora fala sobre a *identidade social*, como sendo aquela em que o mesmo indivíduo, a partir da sua aceitação como um ser possuidor de *identidade pessoal*, busca nas relações interpessoais com o grupo, se inserir e ser aceito, como define bem Machado (2003, p. 55) “[...] uma representação social construída, sobre a qual uma coletividade toma consciência de sua unidade [...]”.

O indivíduo elabora sua *identidade pessoal*, *social* e *organizacional* concomitantemente. Para Machado (2003), esse processo ocorre a partir do momento em que os membros da organização expressam seus comportamentos, suas comunicações e simbolismos, existindo a possibilidade de conexão de seus atributos e desejos pessoais para com a organização, fazendo com que a organização esteja introjetada em suas mentes, e ocorrer, então, o processo de idealização para com a empresa. Portanto, para Brown (1997, citado por MACHADO, 2003, p. 60), “[...] as necessidades e comportamentos são coletivos e a ação dos membros da organização é influenciada por suas autoimagens organizacionais”.

Em relação ao processo de construção de identidade, os servidores públicos e os celetistas manifestaram suas percepções sobre os conceitos que fazem de si, de várias maneiras:

- a) SAFA1 acredita ser querida, uma pessoa séria e boa (*“acho que sou uma pessoa querida na instituição [...] faço meu trabalho seriamente e acho que tenho esse retorno [...] é uma imagem boa dentro da instituição”*);
- b) SAB1 imagina não ter uma imagem boa, mas acredita ser um engano das pessoas (*“todo mundo me acha um pouco arrogante [...] não acredito nisso, pode ser uma soberba, um defeito de não conseguir enxergar, mas também uma pessoa muito dedicada, muito honesta”*);
- c) SAB2 denota certa dúvida sobre a sua imagem perante aos colegas, mas expressa como gostaria de ser percebida (*“não tenho ideia[...] gostaria que as pessoas me vissem como profissional competente e interessada em trabalhar”*);
- d) para SBA3, houve reconhecimento e confiança (*“as pessoas me vêem como profissional compromissada [...] eles confiam em mim, no meu trabalho, não só enquanto pessoa, mas como profissional”*);
- e) CFA1 tem a percepção de ser vista como uma pessoa dinâmica e que gosta de desafios (*“dinâmica e me adaptar as essas circunstâncias novas [...] ser dinâmica e gostar de desafio”*);
- f) CFA2 tem a percepção que as pessoas a vêem descontraída e fácil de lidar, mas que é responsável e dinâmica (*“brincalhona, vou pegar e resolver [...] muito fácil de lidar com as pessoas [...] me vêem como uma pessoa fácil de lidar e dinâmica”*);
- g) CAB1 considera ter uma imagem positiva, de ser eficiente (*“é mais positiva do que negativa [...] consigo por as coisas para funcionar, decidir na hora [...] eles falam que eu sou mais bonzinho do que mal [...] o bonzinho aí é entre aspas”*);
- h) CAB2 imagina que as pessoas a vêem como uma pessoa esforçada, batalhadora e responsável (*“uma pessoa esforçada [...] sabia pouca coisa, tinha pouca perspectiva [...] corri atrás do que sempre quis [...] bastante responsável”*).

Já em relação aos *sentimentos de pertencer*, bem como sobre a *imagem* que possuem da Instituição, os servidores públicos e os celetistas se manifestaram da seguinte forma:

- a) SFA1 denota ter um sentimento de pertencer à IFES, uma vez que demonstra ter orgulho (*“muito orgulho”*), se sentindo parte (*“me sinto bem envolvida na Fundação e [...] na IFES”*), como também responsável (*“me sinto 100% responsável por ela”*);
- b) SAB1 sente orgulho (*“tenho muito orgulho de trabalhar aqui na Associação”*), se considera participativo (*“você está sempre disposto a participar, faz parte da sua vida”*) e responsável pelo sucesso da Instituição (*“o sucesso em uma associação é você fazer o certo”*), mas com uma visão hoje, diferenciada (*“não posso falar que a visão que tinha da IFES, quando entrei, é a mesma de hoje, mas ainda gosto de trabalhar nessa Instituição”*);
- c) SAB2 se sente inserida (*“me sinto totalmente inserida no grupo, incluída”*), como também orgulhosa de trabalhar (*“sinto muito orgulho de trabalhar na IFES”*), tendo inclusive uma percepção quanto a sua contribuição (*“me considero responsável pelos sucessos, mas também pelos fracassos”*), demonstrando seu sentimento para com a IFES (*“ele [o sentimento] vai sendo aprofundado à medida que o tempo vai passando [...] hoje [...] me sinto mais dentro da instituição do que era quando eu entrei”*);
- d) SAB3 denota orgulho (*“Sinto muito orgulho”*), com uma visão clara da sua participação (*“se não vir trabalhar vai fazer falta [...] amanhã eles até podem colocar outro no lugar, mas hoje ainda faço falta”*), a sua contribuição (*“se não desempenhar meu trabalho bem, é o nome da instituição que está em jogo”*), como também o sentimento em relação à IFES (*“mudou pra positivo [...] no meu caso, vai se apegando mais, vai aperfeiçoando mais”*);
- e) CFA1 externa o sentimento de pertencer (*“Sim!”* [sentimento de pertencer]) e orgulho (*“é com orgulho [...] essa é a outra gratificação”*), denotando a percepção quanto à sua contribuição (*“resultado positivo da Instituição, é meu resultado positivo e o contrário também”*) e sua visão sobre a melhoria do sentimento ao longo do tempo (*“Melhorou [sentimento] [...] creio que só vem ampliando e tive a felicidade de, que por mais que mudem os diretores, os presidentes, essa linha de gestão eles mantêm”*);
- f) CFA2 expressa de forma clara seu sentimento de pertencer à IFES (*“Com certeza eu sinto [pertencer a Fundação]”*), denotando orgulho (*“Orgulho*

- não só por carregar o nome Fundação Alfa*”), como também de se sentir parte da mesma (“*Sim, com certeza [sentir parte]*”), com uma visão precisa da sua contribuição (“*minha contribuição é conversar, é relacionar, saber atender, claro que sei falar o não também*”) e a certeza de seu sentimento (“*O que eu sinto pela fundação é muito bacana, muito agradável*”);
- g) CAB1 se considera participativo (“*Sempre participei das decisões*”) e responsável pelo sucesso (“*Ela tá [Associação] sendo vista com outros olhos, a credibilidade voltou então acho que faço parte*”), sendo que o sentimento em relação à IFES evoluiu (“*não vou lá para a Associação porque não está valendo a pena, nunca tive esse sentimento*”);
- h) CAB2 denota possuir o sentimento de pertencer (“*sinto bem, me ajudaram muito profissionalmente, então acho que devo muita coisa*”) e orgulho de trabalhar (“*sinto orgulho sim*”), bem como tem uma percepção da sua importância (“*me considero parte da associação [...] acho que meu trabalho é importante*”) e expressa de forma objetiva seu sentimento ao longo do tempo (“*no princípio a gente sente medo porque é tudo muito novo, depois esse medo vai passando, a gente ganha autoconfiança, fica mais segura*”).

Foi possível concluir que não existem elementos que possam comprometer a construção do processo de identificação e de vinculação psicológica de trabalhadores celetistas e de servidores públicos com a instituição. Pelo contrário, o senso de pertencimento entre as pessoas e a instituição está presente e tem sido construído por meio da congregação das crenças dos sujeitos e da instituição, tornando-se referências para a sua autodefinição, ou seja, para suas identidades.

No entanto, cabe destacar algumas diferenças nas realidades vividas por esses sujeitos. Na condição do servidor público, destacam-se problemas de infra-estrutura, como a obsolescência de alguns equipamentos e espaços físicos inadequados, dificultando o desempenho dos mesmos; o nível funcional que limita e impede a progressão de níveis funcionais interfere na falta de perspectiva profissional. Prosseguindo, as disputas internas por cargos comissionados levam a uma competição muitas vezes exacerbada, criando conflitos pessoais, bem como disputas veladas entre o grupo da ‘situação’ e da ‘oposição’, e cria um clima de confronto que não é salutar.

Por outro lado, a estabilidade é um diferencial. Assim, o servidor da IFES se mostra um trabalhador engajado em suas atividades profissionais, mas que ainda necessita se desvencilhar de alguns obstáculos de ordem administrativa, financeira e de legislação para o melhor desempenho de sua carreira.

Os celetistas possuem uma visão bem próxima dos trabalhadores da empresa privada e, por conseguinte, mais voltada para o cumprimento de metas e resultados. Numa perspectiva diferenciada, os mesmos se consideram ambientados com a Instituição, indicando também alguns problemas, basicamente os mesmos expressados pelos servidores públicos. Mas para o pesquisador, o que ficou subentendido nas falas dos celetistas, tanto na Fundação Alfa, como na Associação Beta, foi que eles sentem um pouco alijados dos processos decisórios, relegados a uma categoria de apoio, uma vez que todos os cargos de direção e comando são exercidos pelos servidores públicos, o que não impede a sua identificação e vinculação com a Instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi analisar as possíveis diferenças e semelhanças no processo de vinculação e de construção das identidades por parte dos servidores públicos e dos trabalhadores celetistas, no âmbito da Fundação e Associação de Servidores de uma IFES. Primeiramente, foram descritas as percepções dos sujeitos da pesquisa sobre cada elemento constitutivo dos vínculos organizacionais, de acordo com o modelo proposto por Kramer e Faria (2007), e na sequência foram exploradas as percepções sobre o processo de identificação e de construção das identidades.

Os resultados sinalizam que a IFES tem sido um local propício para o crescimento pessoal e profissional, onde predomina a diversidade de funções que propicia o engajamento dos servidores, uma vez que alguns servidores são professores ou técnico-administrativos, mas exercem funções de direção porque foram eleitos pelos pares, caso da Associação, ou convidados pelo Diretor Geral da IFES (Fundação). Outros fatores predominaram como a boa convivência entre os servidores públicos e funcionários celetistas, bem como a complexidade das interações sociais e os sentimentos antagônicos e complementares se fazendo presentes, como por exemplo, de um respondente que é professor da graduação e diretor da Associação Beta, demonstrando algumas contrariedades exercendo a primeira atividade, mas satisfação na segunda. Avaliações mais aprofundadas dessas percepções não se fizeram presentes nessa pesquisa, servindo tão somente para demonstrar as individualidades dos entrevistados.

Sobre os 11 (onze) *elementos constitutivos dos vínculos organizacionais* de Kramer e Faria (2007), foi possível constatar que os celetistas e servidores públicos possuem orgulho de pertencer à Associação e à Fundação. Os servidores públicos foram unânimes em afirmar que o ambiente de trabalho é caracterizado pela colaboração e sabem que é preciso gerir com responsabilidade as verbas da IFES. Em relação aos celetistas, também foram identificadas falas que confirmam a presença de colaboração entre colegas e ao cumprimento do prazo de entrega de trabalhos. Servidores públicos e celetistas consideraram a imagem e o conceito da

organização sólido, o ambiente é caracterizado pela liberdade e participação, os colegas de trabalho e as relações com os superiores são tranquilas e respeitadas, existindo coleguismo responsável e cordial. É possível, afirmar, portanto, que existe uma quase idealização da instituição, uma vez que ela não chega a ser definida como “o melhor lugar para se trabalhar”, mas os sujeitos da pesquisa percebem que existe uma política de valorização e de reconhecimento.

Dentre os elementos que podem comprometer a vinculação, destaca-se a insatisfação relacionada à estrutura de trabalho, que envolve espaço físico, maquinário obsoleto, número insuficiente de servidores, disputas políticas, as questões financeiras, bem como a remuneração, que enfraquecem o componente *reconhecimento e valorização dos indivíduos*.

É possível afirmar, portanto, que existem mais semelhanças do que diferenças no processo de vinculação de servidores públicos e celetistas da Associação e da Fundação, muito provavelmente em função da imagem positiva da IFES e até mesmo porque o possível temor vivenciado pelos celetistas está mais relacionado a mudanças na composição das diretorias, influenciadas por questões políticas, do que por elementos ligados à concorrência de mercado ou desaceleração da economia.

A partir das inferências elencadas, a pesquisa revelou que na IFES, os vínculos e conseqüentemente a identidade têm sido construídos com base em elementos como, como *identificação, pertencimento, participação, idealização, crescimento, desenvolvimento, solidariedade e autonomia*. Nessa perspectiva, está evidenciado o papel da organização na construção da identidade dos indivíduos, uma vez que a IFES é vista como local propício para que os indivíduos possam estabelecer um sentimento de pertencer, contribuindo para sua autoestima.

Segundo Kramer e Faria (2007), as pessoas se sentem membros efetivos das organizações a partir do momento em que o sentimento de pertencer à mesma aflora e se torna consistente. Finalizando, o sentimento de pertencer a uma organização, de acordo com Pichon-Rivière (1998), é algo que permite ao indivíduo se sentir totalmente integrado, orgulhoso e responsável, o que para o autor, pode ser sintetizado como um sentimento de ‘bem-estar’.

6.1 Limitações da pesquisa

A pesquisa reflete sentimentos, expectativas, frustrações, emoções relativas àquele momento, vividos pelos respondentes; nesse sentido, o pesquisador considera relevante uma temporalidade maior, mais precisamente, uma investigação de cunho longitudinal, na qual momentos distintos seriam avaliados, o que, sem dúvida, proporcionaria maior profundidade no entendimento das questões de vínculos e identidade. Corroborando ainda com essa assertiva, o pesquisador considera a possibilidade de que o momento em que as entrevistas foram realizadas – meados de novembro e início de dezembro – possam ter influenciado os respondentes a ser mais condescendentes em suas respostas. Por isso, a opção por mais de um período de coleta de dados seria mais representativo.

Outra limitação a ser considerada foi o caráter aleatório na escolha dos respondentes; o pesquisador considera a segmentação dos entrevistados – docentes do ensino técnico, da graduação e pós-graduação, técnicos administrativos dos níveis básico, médio e superior, chefias imediatas, chefes de departamento e diretores -, mais representativos da comunidade como um todo.

6.2 Sugestões para pesquisas futuras

A IFES, como Instituição pública de ensino, é voltada para a formação na área de tecnologia, em diferentes níveis e modalidades de ensino, tais como educação profissional técnica de nível médio, graduação e pós-graduação *Lato e Stricto Sensu*. Por ser uma Instituição centenária, é reconhecida pela comunidade belo-horizontina, como também de alguns municípios do estado. Nesse sentido, futuras pesquisas poderiam ser direcionadas para se medir o vínculo e a identidade dos trabalhadores lotados em unidades da IFES em municípios do interior do estado de Minas Gerais.

Outra sugestão seria comparar a vinculação e identificação dos trabalhadores da IFES lotados na capital, com os do interior, uma vez que a realidade da capital é bem diferente, em todos os sentidos, da grande maioria dos municípios do estado. Assim, seria possível que essas realidades tão diversas interfiram de forma significativa? Portanto, estudos com essa finalidade devem ser considerados, uma vez que existe um fluxo de servidores nos dois sentidos, ou seja, alguns solicitam a transferência para cidades do interior, como também no sentido inverso.

Há cerca de treze anos, foram anexados à IFES, trabalhadores oriundos da extinção de um órgão da Secretaria da Educação do MEC. Em conversas informais com esses servidores, foram percebidas situações diferenciadas oriundas do órgão anterior, em relação à atual política de pessoal da IFES, bem como uma série de especificidades profissionais, benefícios, gratificações, enfim, um *status* diferenciado que, para alguns, ainda representam uma realidade diversa. Por conseguinte, essas possíveis situações podem refletir na vinculação e identificação desses servidores com a IFES, merecendo novos estudos.

Finalmente, novas pesquisas seriam pertinentes para traçar os perfis dos diversos tipos de servidores públicos (técnico-administrativos de níveis básico, médio e superior, docentes do ensino técnico, da graduação e da pós-graduação), como também dos trabalhadores sob o regime de CLT, extraindo uma gama de características pessoais ou por categoria, como faixa etária, escolaridade, questões de gênero, tempo de trabalho na IFES, entre outras, ou até mesmo cruzando e comparando algumas dessas variáveis, para o que poder-se-ia utilizar uma abordagem quantitativa e empregando técnicas estatísticas que pudessem apresentar uma série de inferências importantes para se compreender a realidade da IFES.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thompson, 1999. Cap. 7.

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Revista Educação Social**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n87/21460.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2010.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção da realidade social**. 16. ed. São Paulo: Vozes, 1985.

BREITENBACH, R.; BRANDÃO, J. B.; SOUZA, R. S. de. Teorias organizacionais e a nova economia institucional: uma discussão a cerca dos elementos constitutivos das organizações. In: SOBER – Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 47. Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 26 a 30 de julho de 2009, p. 1-21.

CAPELLE, M. C. A; MELO, M. C. de; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **O.R. & A. Revista de Administração da UFLA**, v. 5, n. 1, p. 69-85, 2003.

CARNEIRO, C. A. G. **CEFET-MG 100 anos**. 2010. 25 f. Graduação (Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Computação) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010.

COUTINHO, Renata Barbieri; SILVA, José Roberto Gomes da. Identidade, dilemas e expectativas de pessoas que trabalham na empresa da família. In: Encontro da AnPAD, XXXIII, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 set. 2009, p. 01-16.

DALLARI, Adilson Abreu. **Regime Constitucional dos Servidores Públicos**. 2. ed. São Paulo: RT, 1992.

DUBAR, Claude. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. Tradução de Andréa Stahel M. da Silva. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado**: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4263&Secao=PENSATA&Volume=5&numero=1&Ano=2006>>. Acesso em: 22 jul. 2010.

ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In: LÉVY, A. *et al.* **Psicossociologia**: análise social e intervenção. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

EVANGELISTA, J. E. Elementos de uma crítica da cultura pós-moderna. **Novos Rumos**, São Paulo, ano 16, n. 34, p. 29-41, 2001.

FARIA, J. H. de. **Comissões de fábrica**: poder e trabalho nas unidades produtivas. Curitiba: Criar, 1987.

FARIA, J. H. de. **Relações de poder e formas de gestão**. 2. ed. Curitiba: Criar, 1985.

FARIA, J. H. de; SCHMITT, E. C. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: O Controle Social a Serviço das Organizações. In: EnEO, III, Atibaia/SP. **Anais...** São Paulo, 6 a 8 de junho de 2004, p. 01-16.

FERNANDES, M. E. R. **De “jóia da coroa” à “coroa sem jóia”**: estudo identificatório em duas empresas multinacionais em reestruturação. 2008. 219 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas/UFMG. Belo Horizonte, 2008.

FERNANDES, M. E. R. Os paradoxos do processo identificatório na trajetória de diretores, gerentes e técnicos de duas empresas multinacionais de tecnologia. In: Encontro da AnPAD, XXXIII, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 set. 2009, CD-ROM.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; ROCHA, M. de S. A interdependência entre os processos de socialização e identificação afetando a realidade subjetiva das pessoas e a trajetória das próprias organizações. In: Encontro da AnPAD, XXXIII, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 set. 2009, CD-ROM.

FREITAS, M. E. de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de (Orgs.). **Vida psíquica e organização**. São Paulo: FGV, 2000.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. Coleção Pesquisa Qualitativa, coordenada por Uwe Flick. Cap. 3.

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

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. de. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, Jan./Fev. 2007.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. Cap. 3, p. 33-38.

MACEDO, S. M. S. (Org.). **Manual de normalização da Faculdade Novos Horizontes**: orientações para apresentação de trabalhos acadêmicos e científicos (Padrão FNH). 3. ed. Belo Horizonte: [s.n.], 2008.

MACHADO, H. Identidade organizacional: perspectiva de análise. **Revista Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 7, edição especial, p. 51-73, 2003.

MATA MACHADO, M. N. da. **Entrevista de pesquisa**: a interação pesquisador/entrevistado. Belo Horizonte: C/Arte, 2002.

MELO, E. A. de A. **Vínculo do trabalhador com a organização**: um estudo de representações sociais. 2006. 228 f. Doutorado (Tese em Psicologia) – Instituto em Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. 6. ed. Tradução de Marco Aurélio Fernandes Velloso. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

PICHON-RIVIÈRE, E. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SARSUR, A. M. *et al.* Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, XXVI, 2002, São Paulo, **Anais...** Rio de Janeiro, 2002.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SILVA, R da. N.; GARCIA, M. de F. O conceito de trabalho ao longo da história humana. In: Encontro Nacional de Estudos do Trabalho – ABET, VII. Salvador. **Anais...** Salvador, 2001.

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 ANPAD, XXXIII, São Paulo. **Anais...** São Paulo/SP, 2009, p. 01-15.

TAVARES BENETTI, Livia; FERREIRA DE ARAÚJO, Ademilson. As relações de trabalho do servidor público: regime estatutário x regime celetista. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, Garça/SP, ano vi, n. 11, maio de 2008.

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

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

VIANNA, H. M. Pesquisa em educação: a observação. Brasília: Plano Ed., 1987.

VIEIRA, A. Cultura, poder e identidade nas organizações. **Revista da FEAD**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 61-75, jan./jun. 2004.

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**. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 1 e 4.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS E IDENTIDADE DE SERVIDORES PÚBLICOS E TRABALHADORES CELETISTAS: estudo de caso numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)

A pesquisa busca elucidar as interações pessoais e profissionais das pessoas nas organizações, procurando compreender a construção dos vínculos e consequente identidade, o que reflete na vida dos indivíduos e nas suas relações sociais, profissionais, familiares e com a comunidade na qual estão inseridos.

Nesse sentido, as perguntas formuladas e suas respostas serão tratadas com o máximo sigilo, assumindo o compromisso de que as informações aqui prestadas, somente serão analisadas pelo pesquisador e sua orientadora. Portanto, solicito do respondente toda a sinceridade nas respostas; é importante ressaltar também que não haverá, na pesquisa, a identificação do CEFET-MG, preservando princípios éticos para com a Instituição e seus funcionários.

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

I – Dados demográficos

1. Nome:
2. Idade:
3. Escolaridade:
4. Estado civil:
5. Servidor público ou celetista?
6. Há quanto tempo trabalha na IFES?
7. Há quanto tempo trabalha na Fundação/Associação?

II – Questões diversas

8. Fale sobre a sua história na IFES.
9. Qual a atual função; fale sucintamente das suas atividades, descreva sua rotina.
10. Quais pessoas com as quais você se relaciona nessa Instituição que são referência para você?
 - a) Que imagem fazem de você, como lhe descrevem?
 - b) Como você gostaria de ser visto(a) pelos seus colegas, subordinados e superiores?

III – Questões sobre vínculos

11. Em relação à *identificação com a organização*:

- a) Quais são os seus projetos pessoais e profissionais? A IFES proporciona a realização deles?
- b) Qual gratificação (não financeira) você recebe pelo trabalho realizado? É suficiente? Você gostaria de receber outro tipo?
- c) Quais motivos fazem você continuar trabalhando aqui?

12. Em relação ao *sentimento de pertença*:

- a) O que significa para você trabalhar aqui? Sente orgulho ou não?
- b) Você se sente parte dessa Instituição? Sente-se incluído(a) no grupo? Sua participação é importante?
- c) Qual a sua contribuição para o sucesso dessa organização? Você se sente responsável por ela?
- d) O que sente por essa Instituição mudou ao longo do tempo em que você trabalha aqui?
- e) Você recebe *feedback* pelo trabalho realizado? Como você reage quando recebe alguma crítica?

13. Em relação à *cooperação nas atividades*:

- a) Há cooperação entre colegas? De que tipo? Quando ela acontece?
- b) De quais setores você depende para realizar bem o seu trabalho? Há colaboração entre eles?
- c) Você considera ter infra-estrutura ideal para realizar seu trabalho?
- d) Há competição e conflitos nas relações com colegas e superiores? As pessoas falam abertamente sobre os conflitos ou eles são escondidos? Como eles são tratados?

14. Em relação à *participação nas atividades*:

- a) Você pode expressar sua opinião sobre como trabalho é desenvolvido?
- b) Você pode expressar sua opinião sobre os resultados, isto é, a qualidade final do que é realizado e sobre o cumprimento das metas?
- c) Como são aceitas as possíveis sugestões feitas por você?
- d) Você sente ter participação nas tomadas de decisões?
- e) Como as opiniões dos seus colegas são recebidas por você e pelas demais pessoas do seu grupo de trabalho?
- f) Percebe os colegas serem chamados a opinarem sobre as políticas, objetivos, problemas e desempenho?
- g) Qual o canal disponibilizado para que vocês possam fazer críticas, sugestões ou tirar dúvidas?

15. Em relação à criação de inimigos na IFES:

- a) Existe algum tipo de ameaça à imagem da Instituição, que poderíamos chamar de inimigos?
- b) Esse inimigo seria interno ou externo, ou ambos?
- c) E você se sente ameaçado(a) por algo ou alguém?

16. Em relação à idealização da organização:

- a) Como você descreve a sua Instituição? Qual a imagem dela? Você consegue associar essa imagem com algum objeto ou símbolo?
- b) Qual imagem outros públicos têm dela, começando por sua família, amigos, comunidade etc.
- c) Qual conceito esses diferentes públicos tem da sua Instituição?
- d) Qual a sua opinião sobre o ambiente de trabalho?
- e) E sobre os colegas de trabalho?
- f) Qual a sua opinião sobre o relacionamento das pessoas com os superiores?

17. Em relação ao reconhecimento e valorização dos indivíduos:

- a) Qual a sua percepção sobre o reconhecimento e/ou valorização do seu trabalho?
- b) Em sua opinião, existe uma política de reconhecimento e/ou valorização?
- c) Em sua opinião, existe o respeito pessoal e profissional?
- d) Você se sente valorizado(a) financeiramente?

18. Em relação à solidariedade:

- a) Entre seus colegas existe disposição para dividir problemas profissionais e pessoais?
- b) Quando você tem algum problema relacionado ao trabalho com quem o divide? Busca ajuda? De quem?
- c) Considera-se disposto(a) a ajudar seus colegas com os problemas profissionais e pessoais deles?

19. Em relação à integração entre os membros:

- a) Você considera que conhece a Instituição?
- b) Em sua opinião, as pessoas têm conhecimento do trabalho como um todo ou apenas do setor em que trabalham?
- c) Quando novas pessoas são contratadas existe algum procedimento formal de integração à Instituição? E informal?
- d) Vocês trabalham em equipe, há troca de informações e conhecimentos, fazem planejamento e análise do resultado do trabalho, propõem mudanças?
- e) Você gosta de trabalhar em equipe?
- f) O planejamento vem dos superiores ou a equipe tem algum tipo de autonomia?

- g) Existem membros que não se integram e preferem trabalhar individualmente? Como eles são tratados pelos demais?
- h) Quais as principais dificuldades que sua equipe enfrenta hoje?
- i) Como as diferenças individuais (características de personalidade, preferências e comportamentos) são tratadas?
- j) Vocês se encontram fora do local de trabalho para o lazer e diversão? Com qual frequência?
- k) Quais tipos de confraternização são promovidas?

20. Em relação ao *crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal*:

- a) Existe uma preparação adequada para o trabalho, bem como incentivo à qualificação?
- b) Quantos cursos você já fez? Teve o apoio da Instituição?
- c) Quais cursos você gostaria de fazer? Acredita que vai receber apoio da Instituição?
- d) Existe um plano de carreira que propicie seu crescimento profissional? Você o conhece? Ele é divulgado? Sugere alguma modificação?

21. Em relação à *autonomia*:

- a) Que tipo de autonomia você tem sobre o seu trabalho? Pode escolher a melhor forma de executá-lo? Pode negociar os prazos de entrega?
- b) Existe algum controle sobre as atividades desenvolvidas por você? A quem você presta contas? Qual é o grau desse controle (rígido, normal ou desordenado)?

Agradeço sua cooperação e reafirmo de forma peremptória, o sigilo das informações aqui prestadas.

Muito obrigado,

Ronaldo Ferreira Machado

Mestrando em Administração da Faculdade Novos Horizontes.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Adriane Vieira.

Entrevistados	Histórico	Atual função (rotina)	Pessoas que são referências	Imagem sobre o (a) entrevistado (a)	Como gostaria de ser visto (a)
SFA1	<p>“a gente brinca, fala que somos engenheiros metidos a administradores”</p> <p>“a convite diretor geral da IFES para gerenciar por 4 anos num cargo de confiança”</p> <p>“na indústria [...] trabalhei com projetos e é diferente porque não é recurso público”</p> <p>“teve que adaptar todas as informações para os gastos de recursos públicos, dentro da legislação vigente”</p> <p>“tentar fazer esse trabalho dando apoio a IFES”</p> <p>“tentar gerenciar recursos de pesquisadores da instituição, sendo que esses recursos vêm para cá de órgãos de fomentô”</p>	<p>“sou Presidente da Fundação”</p> <p>“na IFES sou professora do nível técnico, da graduação e do mestrado”</p>	<p>“tem vários professores antigos”</p> <p>“o diretor geral da IFES [...] é uma referência muito boa pelo fato de querer que a instituição cresça”</p> <p>“o diretor geral da IFES é uma referência macro”</p> <p>“o meu departamento é uma referência micro”</p>	<p>“acho que sou uma pessoa querida na instituição”</p> <p>“faço meu trabalho seriamente e acho que tenho esse retorno”</p> <p>“é uma imagem boa dentro da instituição, não tenho nada a reclamar”</p>	<p>“gostaria que eles continuassem me vendo como pessoa dedicada, séria”</p>
SAB1	<p>“Entre como professor substituto, para Divinópolis, eu fiz a prova em 1994, fui chamado em 1995”</p> <p>“depois fui chamado no meio do ano de 1996”</p> <p>“o coordenador [...] tinha dificuldade de montar chapa, por que tinha que ter coordenador em adjunto [...] exerci esse trabalho também de adjunto”</p> <p>“Agora eu mudei de área, estou na graduação”</p>	<p>“a gente tem tarefa de análise de plano de ensino, o cumprimento das normas acadêmicas, você tem que entregar seu planejamento do semestre para o coordenador”</p> <p>“antes de iniciar o semestre você tem seu planejamento pronto”</p> <p>“na Associação, cada dia [...] a gente trabalha mais, dedica mais horas, mas é bem interessante, por que a gente pode gerenciar”</p> <p>“uma diretoria colegiada”</p> <p>“aqui dentro tem que ser decidido coletivamente”</p>	<p>“primeira coordenadora, a Têrsia [...] da área de estudos sociais, é uma profissional-exemplo de dedicação”</p> <p>minha colega de área [...] Ana Luísa, apesar dela ser muito durona, é um exemplo”</p> <p>“na Associação, tem o César, a Margareth, que estão comigo nessa gestão”</p> <p>“o Mário, o Marcão, todos têm estilos diferentes e contribuem para você ser [...] uma pessoa diferente”</p>	<p>“todo mundo me acha um pouco arrogante [...] não acredito nisso”</p> <p>“pode ser uma soberba, um defeito de não conseguir enxergar”</p> <p>“mas também uma pessoa muito dedicada, muito honesta”</p>	<p>“ser visto como um profissional que cumpre com suas obrigações com zelo, ética e moralidade”</p>
SAB2	<p>“Entre [...] há 21 anos como telefonista, 1 ano e meio depois fiz concurso p/ assistente de administração”</p> <p>“passei pela Procuradoria, Departamento de Informática, antigo DP, e há 3 anos estou na Coordenação de RH”</p>	<p>“Assistente de administração”</p> <p>“não tenho função gratificada”</p> <p>“trabalho na parte de avaliação de desempenho, progressão para capacitação e incentivo à qualificação”</p>	<p>“Antiga procuradora da IFES”</p> <p>“tudo que aprendi em relação à trabalho, à rotina e ao trâmite de processos [...] aprendi com ela”</p>	<p>“Não tenho ideia”</p> <p>“gostaria que as pessoas me vissem como profissional [...] competente e interessada em trabalhar”</p>	<p>[Idem a anterior]</p> <p>“Não tenho ideia”</p> <p>“gostaria que as pessoas me vissem como profissional [...] competente e interessada em trabalhar”</p>

ntre- vistados	Histórico	Atual função (rotina)	Pessoas que são referências	Imagem sobre o (a) entrevistado (a)	Como gostaria de ser visto (a)
SAB3	<p>“Ingressei na IFES em 1989, concursada” “antes do concurso eu já tinha estudado” “trabalhei de bolsa, 2 anos” “até hoje estou [...] na gráfica” “chefeieí ai por um período de 9 anos” “fiquei ausente [por 2 anos] e voltei”</p>	<p>“Trabalho na gráfica e na Associação” “nós fazemos de tudo” “serviço mais pesado que tem, de maior responsabilidade, de confiança, não poderia sair na mão de qualquer um” “na Associação hoje [...] como diretora financeira [...] outro cargo de confiança, de responsabilidade” “tenho lá [na Associação] um cargo que é a diretoria financeira”</p>	<p>“Ótimos diretores no DAE [...] Otávio, pessoa de muita confiança [...] Tereza Lamounier, apesar de toda braveza, falavam que ela muito dura” “nunca tive problemas com ela [...] aprendi muito e fui convidada a secretariar ela” “outra referência boa e positiva é o diretor geral”</p>	<p>“As pessoas me vêem com profissional, compromissada” “eles confiam em mim, no meu trabalho, não só enquanto pessoa mas como profissional”</p>	<p>“A mesma de sempre [...] a mesma de hoje que eles têm” “nós já conquistamos essa confiança do grupo” “acho que já sou vista de bons olhos” “não queria estar nem superior nem inferior com o outro”</p>
CAB1	<p>“Entrei em março de 2007” “vim na ausência do gerente” “a gente mexeu demais a ‘empresa’ cresceu” “contratamos gente qualificada [...] não tinha gente qualificada para assumir as posições” “a Associação hoje consolidou” “firmou mais convênios” “expandimos o número de associados, peguei com 730 [...] hoje com 940” “Em 4 anos ter dado esse salto é muita coisa e o objetivo é cada vez mais associar, agregar aqui dentro”</p>	<p>“gerente administrativo” “assegurar a vida da ‘empresa’” “as rotinas administrativas corram bem” “setores se interajam, os associados, os clientes” “assegurar a gestão dos custos [...] não vou deixar gastar muito [...] assegurar o recebimento da ‘empresa’” “gestão de pessoas, motivar a equipe” “zelar pelo estatuto” “coisa pública, a gente presta contas” “o que a gente faz vai para a assembléia geral”</p>	<p>“prof. Marcos ... o Marcão, aprendi muito com ele um cara bom! “ “Novo diretor, a gente tenta puxar no cargo dele algumas coisas que é bom para a carreira da gente”</p>	<p>“é mais positiva do que negativo” “consigo por as coisas para funcionar [...] decidir na hora” “eles falam que eu sou mais bonzinho do que mal [...] o bonzinho aí é entre aspas”</p>	<p>“uma pessoa humana” “toma decisões [...] mas tem o lado humano” “eles me vêem como uma pessoa honesta porque é inerente da função” “ter confiança no trabalho também ‘no SAB1 eu confio’ isso é o mais importante”</p>
CAB2	<p>“Entrei pra trabalhar na magazine e fiquei um tempo lá” “depois [...] em serviço administrativo” “estou aqui até hoje”</p>	<p>“Auxiliar administrativo” “todos os serviços [...] atender telefone, atender o público” “a demanda é muito grande”</p>	<p>“A Zeila da Associação”</p>	<p>“Uma pessoa esforçada” Quando cheguei [...] sabia pouca coisa, tinha pouca perspectiva do futuro” “bem esforçada e correr através do que sempre quis” “sou pessoa bastante responsável”</p>	<p>“O superior [...] sempre me enxergou com pessoa responsável, organizada” “acho que é isso que me mantém aqui na Associação”</p>

Entrevistados	Histórico	Atual função (rotina)	Pessoas que são referências	Imagem sobre o (a) entrevistado (a)	Como gostaria de ser visto (a)
CFA1	<p>“entrei pra Fundação [...] para um serviço temporário [...] implantar alguns núcleos de um programa do governo federal no interior de Minas Gerais”</p> <p>“seria um trabalho pra num máximo um mês [...] acabei entrando para o administrativo”</p> <p>“num outro programa também do governo federal que aí já necessitava de ter 3º grau completo”</p> <p>“fiquei apoiando esses projetos na execução de capacitação de comunidades, lideranças comunitárias por mais ou menos 2 anos”</p> <p>“depois passei pra parte administrativa da [...] no setor financeiro, cobrança e fui mudando de setor”</p> <p>“hoje eu estou na prestação de contas”</p> <p>“e um Centro de Capacitação”</p>	<p>“prestação de contas de todos os projetos”</p> <p>“tem vários projetos parceiros com o público e como envolve dinheiro público, a gente tem que prestar contas de todo recurso que é gerenciado”</p> <p>“coordenadora operacional desse Centro de capacitação”</p> <p>“fazer funcionar, coordenar operacionalmente a questão de sala, de alunos, cobranças, material pra salas e fazer o ‘meio de campo’ entre a diretoria e os professores”</p>	[respondeu de forma evasiva, sem mencionar alguém em especial]	<p>“dinâmica e me adaptar as essas circunstâncias novas”</p> <p>“ser dinâmica e gostar de desafio”</p>	<p>“Alguém que está pronta pra aprender e para ajudar a Fundação a desenvolver, a evoluir”</p>
CFA2	<p>“comecei como estagiária do departamento Comercial e Marketing”</p> <p>“com as mudanças de diretoria, de projetos, fui sendo direcionada para outro lado do relacionamento”</p>	<p>“hoje lido com todo mundo da IFES, assessoro a diretoria e tento cuidar um pouquinho da Comunicação”</p>	<p>“profa. [atual Dir. Adm.] e [atual Presidente] prof. Juraci, um ex-diretor” [cita 3 funcionárias e 1 ex]</p>	<p>“brincalhona”</p> <p>“vou pegar e vou resolver”</p> <p>“muito fácil de lidar com as pessoas”</p> <p>“me vêem como uma pessoa fácil de lidar e dinâmica”</p>	<p>“do jeito que sou”</p> <p>“muita gente ainda não viu a SAB2 de 32 anos, e acha que ainda tenho 21 ou 22”</p> <p>“sou muito brincalhona e isso acaba direcionando essas pessoas”</p>

Quadro 3 – Contextualização com a IFES.

Fonte: Dados da pesquisa.