

**ANA CARLA COELHO ASSIS**

**IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ – *CAMPUS* DE ITABIRA**

Trabalho de Conclusão Final  
apresentado à Universidade Federal  
de Viçosa, como parte das  
exigências do Programa de Pós-  
Graduação em Administração  
Pública em Rede Nacional (Profiap),  
para obtenção do título *de Magister  
Scientiae*.

**FLORESTAL  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2016**

**Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca da Universidade Federal de Viçosa - Câmpus Florestal**

T

A844i  
2016 Assis, Ana Carla Coelho, 1987-  
Identificação com a organização : um estudo na  
Universidade Federal de Itajubá - Campus de Itabira / Ana Carla  
Coelho Assis. – Florestal, MG, 2016.  
v, 107f ; 29 cm.

Inclui anexo.

Inclui apêndices.

Orientador: Adriana Ventola Marra.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f.94-101.

1. Identificação Organizacional. 2. Universidade -  
Desempenho. I. Universidade Federal de Viçosa. UFV - Campus  
de Florestal. Programa de Pós-graduação em Administração  
Pública em Rede Nacional - PROFIAP. II. Título.

CDD 22. ed. 331.89

**ANA CARLA COELHO ASSIS**

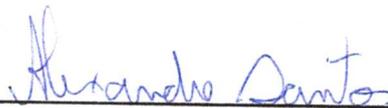
**IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ – CAMPUS DE ITABIRA**

Trabalho de Conclusão Final  
apresentado à Universidade Federal  
de Viçosa, como parte das  
exigências do Programa de Pós-  
Graduação em Administração  
Pública em Rede Nacional (Profiap),  
para obtenção do título *de Magister  
Scientiae*.

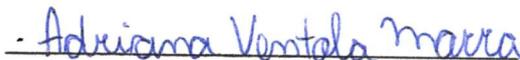
**APROVADO: 16 de agosto de 2016.**



Lilian Barros Pereira Campos



Alexandre Santos Pinheiro  
(Coorientador)



Adriana Ventola Marra  
(Orientadora)

## AGRADECIMENTOS

Ao final desta etapa, há tantas pessoas a agradecer... Espero citar a maioria delas.

Ao Gustavo, meu marido, pelo incentivo, amor e companheirismo durante todo o processo.

Aos meus pais e irmãos, pelo apoio e amor de sempre.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana Ventola Marra, a quem persequi desde a primeira aula (pois não tinha dúvidas de que seria uma excelente orientadora), pelo suporte, encorajamento e paciência.

Aos coorientadores e membros da banca, pela disponibilidade e contribuições.

Aos colegas da Unifei (*Campus* de Itabira), pela colaboração e apoio para a realização deste trabalho.

Aos colegas do Profiap, pela parceria, ajuda de sempre e por tornarem a trajetória muito mais rica e interessante.

E, principalmente, agradeço a Deus, pela oportunidade concedida e por colocar tantas pessoas maravilhosas no meu caminho.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	V
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 A Identidade na Teoria Organizacional.....	7
2.2 Processos de identificação.....	11
2.3 Implicações dos processos de identificação para o desempenho das pessoas e organizações.....	17
3 CAMINHOS METODOLÓGICOS.....	26
4 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO.....	29
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34
5.1 Perfil dos participantes da pesquisa.....	35
5.2 Anistia e reintegração.....	39
5.3 Processos de identificação.....	50
5.4 Implicações no desempenho no trabalho.....	73
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA (SERVIDORES CEDIDOS À UNIFEI).....	102
APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA (SERVIDORES).....	103
APÊNDICE C – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA.....	104
APÊNDICE D - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	105
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	106
ANEXO A – CARTA DO DNPM AOS ANISTIADOS.....	108

## RESUMO

ASSIS, Ana Carla Coelho. Universidade Federal de Viçosa, agosto de 2016. **Identificação organizacional: um estudo na Universidade Federal de Itajubá – Campus de Itabira.** Orientadora: Adriana Ventola Marra. Coorientadores: Alexandre Santos Pinheiro e Marilene de Souza Campos.

Este trabalho foi realizado com o objetivo de compreender o processo de identificação dos funcionários anistiados pela demissão da Companhia Vale do Rio Doce e cedidos à Unifei (*Campus* de Itabira) em relação à universidade, bem como as implicações desse processo para o desempenho dos funcionários. Para tal, foram entrevistados 16 funcionários anistiados cedidos à Unifei e cinco servidores que estão ou já estiveram envolvidos com a contratação e com a socialização dos anistiados. A abordagem utilizada no estudo foi a qualitativa e o método foi o estudo de caso. Observou-se que, apesar das especificidades do processo de anistia, que ocasionaram dificuldades para os funcionários e a organização, diversos componentes de identificação foram percebidos no grupo dos anistiados entrevistados em relação à Unifei – *Campus* de Itabira. Grande parte ainda demonstrou sentimentos de gratidão em relação à universidade, em decorrência da melhoria na sua condição de vida. Com relação ao desempenho dos anistiados, verificou-se que, em geral, esses contribuem muito para a universidade, embora nem todos possuam uma atuação efetiva. É preciso considerar, adicionalmente, que as expectativas acerca do desempenho dos anistiados é baixa e que não existe nenhum processo de gestão do desempenho desses trabalhadores, o que faz com que muitos não contribuam da forma como poderiam para a organização. Não foi observada uma correlação direta entre a pontuação obtida pela maioria dos entrevistados na avaliação de desempenho realizada pela chefia imediata e a identificação desses com a organização. Entretanto, entende-se que não é possível dissociar a identificação organizacional do desempenho do trabalho, especialmente considerando o componente subjetivo da avaliação de desempenho, a análise das entrevistas e a revisão da literatura realizada. Em suma, apesar das dificuldades do processo, avaliam-se como positivos os resultados da incorporação dos anistiados no quadro de funcionários da Unifei – *Campus* de Itabira.

## ABSTRACT

ASSIS, Ana Carla Coelho. Universidade Federal de Viçosa, august of 2016. **Organizational identification: a study at the Federal University of Itajubá - Campus Itabira.** Adviser: Adriana Ventola Marra. Co-advisers: Alexandre Santos Pinheiro and Marilene de Souza Campos.

This study was conducted in order to understand the process of identification of employees amnestied by the resignation of Companhia Vale do Rio Doce and assigned to Unifei (Campus Itabira) from the university as well as the implications of this process for employee performance. In this study, 16 amnestied employees assigned to Unifei and five servers that are or have been involved with the recruitment and socialization of amnestied were interviewed. The approach used in the study was qualitative and the method was the case study. It was observed that, that despite the way the amnesty process was conduct, which caused difficulties for the employees and the organization, several identification components were observed in the interviewed group of amnestied in relation to Unifei - Campus Itabira. Most of them still showed feelings of gratitude towards the university as a result of improvement in their living conditions. Regarding the performance of amnestied, it was found that, in general, they contribute much to the university, although this situation is not related to all of them. One must consider additionally that expectations about the performance of amnesty is low and that there is no performance management process of these workers, so many of them do not contribute the way they could to the organization. There is not a direct correlation between the score obtained in the performance evaluation by the most of the interviewed amnestied and the identification of those with the organization. However, it is understood that it is not possible to separate the organizational identification of the work performance, especially considering the subjective component of performance assessment, the analysis of the interviews and the review of the literature conducted. In conclusion, despite the difficulties of the process, the results of the incorporation of amnestied in the staff of Unifei - Campus Itabira could be consider as positive.

## 1 INTRODUÇÃO

No período de março de 1990 a outubro de 1992, durante o governo de Fernando Collor de Mello, foram realizadas a privatização de empresas públicas, a extinção de órgãos e a demissão e disponibilidade de funcionários públicos federais. Esses funcionários precisaram retornar ao mercado de trabalho em um contexto de recessão econômica, inflação e altos índices de desemprego, conforme informações sobre o governo Collor da Biblioteca da Presidência da República (BRASIL, 2015). A recolocação profissional era ainda mais difícil em cidades de menor porte, nas quais as oportunidades eram reduzidas.

Esse foi o caso de Itabira/MG, cidade cuja principal atividade econômica era a mineração. Essa atividade era realizada pela então Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), empresa de economia mista com controle acionário do governo brasileiro. Durante o governo Collor, cerca de 300 funcionários da CVRD foram demitidos na cidade de Itabira (ANDRADE, 2013) e precisaram se adaptar à nova situação para sustentar suas famílias, o que pode ter demandado mudanças de profissão e de residência.

Com as denúncias de irregularidades no governo Collor, que culminaram no *impeachment*, as demissões começaram a ser questionadas. Assim, em 23 de junho de 1993, o presidente Itamar Franco decretou a criação de uma Comissão Especial para analisar as demissões dos empregados de órgãos e entidades da Administração Pública Federal (BRASIL, 1993). O trabalho da comissão resultou na promulgação da Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994, que concedeu o direito de anistia às pessoas irregularmente demitidas durante o governo Collor. Anistia, nesse caso, assume o significado de perdão, ocorrendo quando o Estado ou seus agentes causam prejuízos aos anistiados em virtude de ações, no mínimo, negligentes ou imprudentes (PALMEIRA SOBRINHO, 2003). Iniciou-se, assim, o processo de reintegração dessas pessoas ao serviço público federal.

A Lei nº 8.878/1994 previa a criação de uma comissão para a análise dos processos de anistia e impunha um prazo de sessenta dias, a partir da criação da comissão, para que as pessoas lesadas apresentassem seus requerimentos de retorno ao trabalho (BRASIL, 1994a). Contudo, a lei não foi efetiva. Além de sua divulgação ter sido insuficiente

(restrita ao Diário Oficial da União – DOU), o prazo determinado não foi razoável (PRATA, 2013) e a maior parte dos afetados com as demissões arbitrárias não foi beneficiada imediatamente.

Desde então, foram criadas outras comissões e subcomissões para tratar dos processos de anistia, como as estabelecidas pelos Decretos n<sup>os</sup> 1.498 e 1.499, de 24 de maio de 1995; 3.363, de 11 de fevereiro de 2000; 5.115, de 24 de junho de 2004 e 5.215, de 28 de setembro de 2004. O processo, porém, continuou apresentando problemas, como a concessão de direitos por motivos políticos, exigindo revisão posterior; a divulgação inadequada dos decretos e a existência de prazos insuficientes para os interessados se manifestarem (PRATA, 2013). Por fim, em 20 de novembro de 2008, foi publicado o Decreto n<sup>o</sup> 6.657, que dispôs sobre a remuneração dos empregados anistiados pela Lei n<sup>o</sup> 8.878, favorecendo a reintegração desses no serviço público. Com relação aos antigos funcionários da CVRD, a Portaria n<sup>o</sup> 981 do Ministério de Minas e Energia, publicada em 23 de dezembro de 2010, determinou a incorporação desses no quadro do Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM).

O tempo médio decorrido entre a demissão e a reintegração dos antigos funcionários da CVRD foi de 20 anos. Em virtude das peculiaridades desse processo de anistia, as pessoas não puderam optar por receber uma reparação pecuniária relativa aos prejuízos que tiveram (PALMEIRA SOBRINHO, 2003). Foi concedida a eles somente a opção de retornarem ao trabalho, mesmo que já estivessem aposentados. Como o DNPM não comportaria todos os funcionários reintegrados, muitos foram cedidos a outras instituições, não necessariamente localizadas nas cidades em que residiam. No caso de Itabira, de acordo com Clécio, um dos representantes dos anistiados da CVRD, grande parte desses funcionários precisou se mudar para outras cidades, deixando o que foi construído durante anos e se dividindo entre a vida em outra cidade e o apoio à família, que permaneceu em Itabira (ANDRADE, 2013).

Soma-se às particularidades citadas o fato de que a Lei n<sup>o</sup> 8.878/1994 previa que o retorno dos anistiados ao trabalho deveria ocorrer no cargo que ocupavam quando demitidos – do qual estiveram afastados por todos aqueles anos. A reintegração dos funcionários ainda ocorreu no regime jurídico celetista (regido pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT) e não no regime estatutário, do qual fazem parte os demais servidores do DNPM (BRASIL, 2012). Por esse motivo, legalmente essas pessoas são

consideradas “empregados públicos” e não “servidores públicos”, o que interfere na aplicação de algumas leis e direitos. De acordo com a deputada Erika Kokay (PT-DF), essa diferenciação causa problemas como discriminação no trabalho e assédio moral (BRASIL, 2012).

Considerando as especificidades do processo de anistia supracitado, infere-se que possíveis conflitos podem ocorrer entre os anistiados e as organizações em que trabalham atualmente. Uma das instituições que recebeu os anistiados cedidos pelo DNPM foi a Universidade Federal de Itajubá (Unifei) – *Campus* de Itabira. Como um grande número de anistiados residiam em Itabira, em virtude da relação entre essa cidade e a CVRD, a procura por vagas naquele *campus* da universidade foi grande (ANDRADE, 2013). Os primeiros anistiados cedidos pelo DNPM foram recebidos pela Unifei (*Campus* de Itabira) em 2011 e, em 18 de julho de 2016, existiam 80 funcionários anistiados lotados no *campus*, conforme dados da Diretoria de Pessoal (DPE) da universidade. Ainda de acordo com a DPE, as pessoas continuam procurando por vagas. No mesmo período, o *Campus* de Itabira contava com 77 Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAEs) concursados, número inferior ao de funcionários anistiados.

Embora sejam, em número, maioria na Unifei (*Campus* de Itabira), os funcionários anistiados, em geral, ocupam cargos de baixa complexidade, têm participação restrita nos processos de decisão e não possuem alguns direitos, como o recebimento de diárias em decorrência da realização de viagens a serviço ou a realização de cursos externos de capacitação, financiados pela Unifei. Muitos desses funcionários também possuem idade avançada e dificuldade em executar as atividades previstas para o cargo que ocupam. Assim, constituem minoria em termos de influência e, considerando que as pessoas tendem a se agrupar com pessoas de perfil semelhante ao seu (MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014), formam um grupo diferenciado dos demais servidores, o que pode levar à autoexclusão.

Diante do exposto, alguns questionamentos foram levantados: Como os anistiados se definem em relação ao seu trabalho atual? Como essas pessoas se sentem em relação à nova organização da qual fazem parte? Elas se percebem como membros do grupo de funcionários da Unifei? Elas pensam, agem e se sentem como integrantes da Unifei? Ou elas ainda pensam, agem e se sentem como integrantes da CVRD? Essas questões

nortearam esta pesquisa, partindo do pressuposto de que o processo de identificação com a organização na qual a pessoa trabalha assume um papel fundamental na construção de sua identidade. Entende-se que as identidades são como definições que as pessoas têm de si e dos outros, sendo processuais, dinâmicas, construídas e reconstruídas nas relações interpessoais e oriundas dos processos de socialização, podendo ser influenciadas pelos processos de identificação e influenciar esses processos (DUBAR, 2005).

O sentimento de pertencer a um grupo inicia-se quando o indivíduo se percebe como único e compara as suas características pessoais com as de determinado grupo social (ASHFORTH; MAEL, 1989). A identificação organizacional constitui o processo a partir do qual a pessoa integra a identidade organizacional na sua autopercepção (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009), ou seja, diz respeito ao que a pessoa é em relação à organização, ocorrendo quando as opiniões do indivíduo sobre a organização são utilizadas para definir a si próprio (PRATT, 1998). Desse modo, embora os termos “identificação” e “identidade” estejam relacionados, eles não se confundem. Em um processo de autoexclusão, portanto, percebe-se que o indivíduo não se identifica com a organização e não se sente parte dela.

Nesta pesquisa, será tratado especificamente do processo de identificação dos indivíduos anistiados e reintegrados à Unifei. Dutton, Dukerich e Harquail (1994) salientam que a identificação organizacional pode ser afetada por fatores como: similaridade entre a identidade organizacional e a identidade pessoal de seus componentes; intensidade e duração do contato entre a organização e seus membros e imagem organizacional. Assim, considerando os possíveis impactos dos processos de demissão e anistia nas identidades dessas pessoas, além das características de cada uma e do processo diferenciado de inserção organizacional, infere-se que diferentes níveis de identificação podem ser verificados.

Nesse sentido, estabeleceu-se como problema de pesquisa:

Como se dá o processo de identificação e quais as implicações desse processo para o desempenho no trabalho dos funcionários anistiados cedidos à Unifei – *Campus* de Itabira, em relação à universidade?

A partir do problema descrito, estabeleceu-se o objetivo geral:

Compreender o processo de identificação e suas implicações para o desempenho no trabalho dos funcionários anistiados cedidos à Unifei – *Campus* de Itabira, em relação à universidade.

Destacam-se como objetivos específicos da pesquisa:

- a) Compreender os significados do processo de anistia da CVRD, sob a ótica das pessoas envolvidas.
- b) Identificar a percepção dos entrevistados sobre a intensidade de sua identificação com a Unifei.
- c) Analisar a relação entre a identificação dos entrevistados com a universidade e o desempenho desses no trabalho.

A escolha dos anistiados cedidos à Unifei (*Campus* de Itabira) como grupo de estudo decorre de sua representatividade diante do quadro geral de funcionários do *campus*, bem como de sua relação com o total de anistiados da CVRD reintegrados em todo o Estado de Minas Gerais (344 funcionários, de acordo com dados informados pelo Setor de Recursos Humanos do DNPM, em 13 de outubro de 2015). Há que se citar, ainda, a relação da cidade de Itabira com o histórico desse grupo e o interesse pessoal da pesquisadora, natural de Itabira e servidora daquele *campus* da Unifei desde o ano de 2010. Esse interesse baseou-se na percepção da pesquisadora em relação às demandas específicas desse grupo e nas dificuldades da universidade em atendê-las.

Destaca-se que o *Campus* de Itabira foi criado em 2008, a partir de um convênio de Cooperação Técnica e Financeira firmado entre a Unifei, a empresa Vale (antiga CVRD, agora privatizada) e a Prefeitura Municipal de Itabira. Dentre outros objetivos do convênio, a implantação de um *campus* da Unifei em Itabira tinha como finalidade diversificar as atividades econômicas do município, de modo a reduzir a dependência da exploração do minério de ferro e, conseqüentemente, da Vale. O pouco tempo de existência do *Campus* de Itabira sugere que a própria instituição está em período de adaptação e reforça a importância do estudo. O processo diferenciado de criação do *campus*, sua relação com a Vale e as expectativas sobre seus resultados também justificam a escolha do grupo de estudo, especialmente considerando o número de

servidores anistiados do *campus* e a relação entre a identificação com a organização, objeto desse estudo, e fatores como controle do indivíduo pela organização, maior empenho na realização das atividades e tomada de decisão condizente com os objetivos organizacionais (PRATT, 1998; ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

Como o processo de reintegração dos anistiados da CVRD ainda é recente e existem poucos estudos sobre esse assunto, a realização da pesquisa proposta mostra-se relevante também para outras organizações que receberam esses funcionários: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (Cefet-MG), Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop), Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), Advocacia Geral da União (AGU), Departamento de Polícia Federal (DPF), dentre outros. A realização desse trabalho também se justifica academicamente, para ampliar o número e a abrangência de estudos sobre o tema.

Este trabalho de conclusão final está organizado em seis partes. Após essa introdução, é apresentado um referencial teórico, contendo alguns conceitos relevantes para o estudo, especialmente relativos à identidade na teoria organizacional, aos processos de identificação e às suas implicações para o desempenho no trabalho. A seção três apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e a seção quatro, o diagnóstico da organização em que a pesquisa foi realizada. Por fim, na seção cinco consta a análise de dados da pesquisa e, na seção seis, as considerações finais deste trabalho. Logo após, são apresentadas as referências utilizadas e, como apêndices e anexos, os instrumentos de coleta de dados utilizados, o modelo de termo de consentimento livre e esclarecido assinado pelos participantes da pesquisa e alguns documentos citados nesta obra.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, são apresentadas algumas considerações que nortearam o desenvolvimento desse trabalho. Assim, considerando os objetivos da pesquisa, são abordados conceitos sobre a identidade na teoria organizacional (incluindo a definição de identidade e algumas de suas classificações), bem como sobre os processos de identificação, além das implicações desses conceitos para o desempenho organizacional.

### **2.1 A Identidade na Teoria Organizacional**

O termo "identidade" é muito comum e possui várias acepções. Ashforth, Harrison e Corley (2008) definem identidade como uma descrição de si mesmo que responde às perguntas “Quem sou eu?” ou “Quem somos nós?”. A possibilidade de construir uma identidade autônoma surgiu, implicitamente, a partir do Cartesianismo e do Iluminismo, quando o ser humano passou a ser considerado um ser racional (CALDAS; WOOD JR., 1997). Entretanto, segundo os autores citados, atualmente a identidade não é considerada uma “entidade autônoma, estática e duradoura”, mas um processo de construção, estabelecido a partir da socialização dos indivíduos e da interação desses com o meio em que estão inseridos (comunidade, instituições, cultura).

Para Berger e Luckman (2004), a partir dos processos de socialização, o indivíduo realiza a interiorização da realidade, isso é, passa a compreender seus semelhantes e a realidade que o rodeia. Segundo os autores, a socialização pode ser dividida em:

- a) Socialização primária: vivenciada na infância, quando a criança se torna consciente de atitudes e papéis sociais e os incorpora como seus. Está intimamente ligada a aspectos emocionais. A socialização primária é imposta para a criança. O mundo que lhe é apresentado é considerado por ela como o único mundo possível. Logo, a criança não vive problemas de identificação nesse período e a socialização primária fica mais marcada na consciência do que processos posteriores.
- b) Socialização secundária: processos que introduzem o indivíduo, que já passou pela socialização primária, a novas realidades, baseadas em comportamentos institucionalizados. Instituições são hábitos, padrões a partir dos quais as atividades são realizadas e repassadas aos demais, dotadas de um processo histórico coerente e submetidas ao controle social. Assim, as instituições decorrem da história construída

pelo grupo social a que se referem e estabelecem “novas realidades” para esse grupo, que são, em geral, parciais em relação à realidade adquirida na socialização primária.

Os processos de socialização, portanto, envolvem a compreensão da realidade e a incorporação de determinadas características. Nesse sentido, Dubar (2005, p. 136) define identidade como “[...] o resultado a um só tempo estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem as instituições”. A partir dessa acepção, é possível perceber a complexidade do termo e seus diversos aspectos. Berger e Luckman (2004) destacam que a identidade dos indivíduos é formada a partir de processos sociais, desenvolvidos dentro de uma estrutura social; o que não a impede de atuar também sobre a estrutura social, modificando-a.

Percebe-se que a identidade é adquirida por meio dos processos de socialização e das relações interpessoais estabelecidas pelos indivíduos. Machado (2003) salienta que, apesar de cada pessoa possuir um senso de individualidade, a opinião de outras é necessária para a construção do autoconceito, de modo que os processos de socialização se mostram como a principal referência na criação da identidade.

Autores como Alvesson, Ashcraft e Thomas (2008), Dubar (2005) e Ashforth e Mael (1989) diferenciam dois níveis de identidade: pessoal e social. A identidade pessoal diz respeito a atributos individuais enquanto a identidade social está relacionada à forma como um indivíduo se identifica como membro de um grupo, incluindo os valores compartilhados e os aspectos emocionais dessa relação.

Dubar (2005) salienta que existe uma tensão entre a busca de pertencimento e autoafirmação, ou seja, entre a identidade social, sinônima de conformismo, e a identidade pessoal, que é original e criativa, mas que envolve o risco e a insegurança de não ser aceita. O autor complementa que, para o equilíbrio entre as duas identidades, é fundamental a conclusão do processo de socialização, no qual a identidade social é consolidada. Essa divisão em níveis apresenta, porém, argumentos contrários, como o fato de as identidades pessoal e social estarem intimamente relacionadas: quando uma pessoa se define em determinados termos (uma profissão, por exemplo) essa identidade envolve negociações e interseção com outras identidades, relacionadas ao sexo, estado civil, cor, entre outras (MARRA, 2013).

A identidade pessoal não é isolada, mas formada a partir de um contexto relacional e biográfico. Sob a perspectiva biográfica, a identidade é adquirida a partir da interpretação que o indivíduo faz de sua história e de suas experiências (identidade para si), isto é, consiste na incorporação da identidade pelo indivíduo (DUBAR, 2005). Para o mesmo autor, considerando a perspectiva relacional, a identidade é formada a partir da apropriação, do aceite ou da rejeição pelo indivíduo das opiniões de outras pessoas (identidade para o outro). Essas opiniões externas são relativas a atribuições e classificações que o indivíduo recebe no contexto de suas relações. Assim, os indivíduos constroem sua identidade considerando esses dois eixos, na busca de um equilíbrio entre o que quer ser e o que dizem que é, apesar de essas identidades nem sempre coincidirem.

No contexto organizacional, as pessoas também passam por processos de socialização, que originam uma identidade profissional. Para Carrieri, Paula e Davel (2008), as pessoas interagem pessoal e simbolicamente com a organização em que estão inseridas e com subcategorias como o grupo de trabalho, a unidade, ou o departamento, e constroem sua identidade a partir dessas relações. Heloani e Lacman (2004) e Dubar (2005) ressaltam que o trabalho tem um papel central na formação da identidade dos indivíduos, na medida em que envolve o estabelecimento de relações sociais e trocas afetivas e econômicas, fundamentais para a vida das pessoas.

Machado (2003) resalta que os interesses pessoais e coletivos são vinculados à formação da identidade profissional. Os indivíduos definem e constroem, no trabalho, os relacionamentos e experiências que os auxiliarão a enfrentar as pressões causadas pela busca de poder nas organizações. A definição da identidade profissional é, pois, permeada por interesses e por relações de poder, que estabelecem os arranjos sociais dentro das organizações.

Carrieri, Paula e Davel (2008) esclarecem que, nas organizações, a identidade pode ser considerada múltipla (“[...] um construto complexo, multifacetado e sujeito às contingências temporais”, p.133) e fluida (“[...] um resultado pontual, parcial, contextual e temporário de um contínuo processo interminável de reconstrução”, p. 134). Os autores também defendem que o fato de os indivíduos estarem inseridos em uma coletividade não deve impedir a construção de uma identidade individual

autônoma: as pessoas precisam conseguir agir como sujeitos independentemente dos papéis que desempenham nas organizações.

Machado (2003) diferencia identidade no trabalho de identidade organizacional. Para a autora, a identidade no trabalho consiste na “construção do eu” a partir das atividades realizadas e dos relacionamentos estabelecidos no trabalho, enquanto, na identidade organizacional, o conceito de si próprio é desenvolvido em relação à organização em que se trabalha (valores, objetivos, missão, procedimentos). A identidade no trabalho tem, como objetivo, atuar como fator motivacional e contribuir com a identidade pessoal; já a identidade organizacional procura orientar a ação nas organizações (MACHADO, 2003). Dubar (2005) ressalta que a confrontação do indivíduo com um mercado de trabalho cada vez mais incerto pode resultar na construção de uma identidade “profissional” básica, que difere da identidade no trabalho uma vez que envolve também a elaboração de uma projeção de si para o futuro.

Para Fernandes, Marques e Carrieri (2009), a identidade organizacional consiste em uma metáfora sobre como as pessoas se definem como parte de uma organização. A partir da análise dos estudos sobre “identidade” e “identificação” na teoria organizacional, é possível compreender qual o significado da organização para seus membros, como esses se categorizam, como as características e os valores da organização são internalizados e a importância das organizações para a autodefinição e a autoestima (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009).

Albert e Whetten (1985 apud CALDAS; WOOD JR, 1997) sugerem que a identidade organizacional envolve as crenças compartilhadas por seus membros de acordo com três critérios: centralidade, distintividade e durabilidade. A centralidade está relacionada à essência da organização; a distintividade, ao que diferencia a organização das outras; e, por fim, a durabilidade ou continuidade temporal às características da organização que permanecem estáveis com o passar do tempo. Segundo os autores supracitados, esses critérios são necessários e, juntos, suficientes para definir “identidade organizacional” como conceito científico.

As organizações podem, então, ser consideradas um terreno fértil para os estudos sobre identidade, dadas as diversas interações que ocorrem nesse ambiente e os aspectos que podem ser analisados. Cabe questionar como as diferentes identidades podem afetar as

relações entre a organização e seus membros e o desempenho organizacional. Nesse sentido, mostra-se interessante estudar os processos de identificação.

## **2.2 Processos de identificação**

Os processos de identificação têm como foco o relacionamento do indivíduo com outras pessoas e grupos sociais. Trata-se dos processos nos quais os indivíduos se definem, comunicam para os outros essa identificação e a utilizam em sua vida cotidiana. (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Decorrem da necessidade do ser humano de fazer parte de algum grupo, em que, geralmente, os membros possuem perfil semelhante (MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014). Para Ashforth e Mael (1989), esse agrupamento psicológico, no qual algumas pessoas identificam-se umas com as outras como pertencentes à mesma categoria social e ao mesmo grupo, inicia-se quando o indivíduo se compara aos demais e percebe-se como único. O indivíduo, então, passa a avaliar os grupos sociais existentes e as características de si mesmo e dos outros, de modo a se perceber como membro de determinados grupos.

Os princípios da Teoria da Identidade Social (SIT) (ASHFORTH; MAEL, 1989; PRATT, 1998) e Teoria da Autocategorização (SCT) (ALVESSON; ASHCRAFT; THOMAS, 2008; PRATT, 1998) formam a base do processo de identificação. Como diferença entre as duas orientações, Alvesson, Ashcraft e Thomas (2008) esclarecem que a SIT estuda a maneira como as pessoas se posicionam e interpretam o mundo em termos de grupos sociais (grupos a que pertencem e a que não pertencem), enquanto a SCT estuda os motivos pelos quais os indivíduos, em algumas situações, se veem como membros de grupos e, em outras, como seres únicos. Para a SIT, as pessoas tendem a se organizar em categorias (como religião, idade, profissão), sendo que essas categorias são utilizadas para organizar o mundo e para que os indivíduos possam se reconhecer como parte de um grupo (ASHFORTH; MAEL, 1989). Os autores ressaltam que, de acordo com a SIT, o autoconceito de uma pessoa é desenvolvido a partir da sua identidade pessoal (que envolve características psicológicas, interesses, habilidades) e da identificação com grupos sociais (como gênero, nacionalidade).

Tajfel (1982) apresenta dois componentes necessários para a identificação: o componente cognitivo, que diz respeito ao senso de pertencimento ao grupo, e o componente valorativo, relativo ao valor que representa o pertencimento ao grupo. Um

terceiro componente apresentado pelo autor, ligado aos dois primeiros, diz respeito ao investimento emocional relacionado ao pertencimento e à valorização. O indivíduo sente a necessidade de fazer parte de um grupo (MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014 e ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008) por motivos como melhoria da autoestima (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008), busca de segurança e redução da incerteza (PRATT, 1998). Esse senso de pertencimento torna-se, então, importante para o indivíduo, que passa a ter uma ligação emocional com o grupo do qual faz parte.

Para Pratt (1998), o processo de identificação está relacionado a quatro necessidades individuais: proteção, afiliação, autovalorização e necessidades holísticas. A necessidade de proteção ocorre quando o indivíduo se sente coagido a fazer parte ou a continuar como membro da organização. A afiliação relaciona-se à necessidade do indivíduo de evitar o sentimento de solidão, a partir do pertencimento a um grupo. Para se autovalorizar, a pessoa imita o comportamento de outras, que possuem características consideradas positivas. As necessidades holísticas se resumiriam à busca das pessoas por valores que lhe proporcionem uma razão para viver, a partir do pertencimento a um grupo.

Ashforth e Mael (1989) definem quatro princípios da identificação entre grupos (identificação social):

- a) Não está necessariamente relacionada a comportamentos ou emoções específicos. O indivíduo precisa apenas se sentir parte do grupo;
- b) O indivíduo experimenta os sucessos e fracassos do grupo em nível pessoal;
- c) Identificação não é o mesmo que internalização. A identificação é referente ao que a pessoa é e como se refere em termos de categorias sociais; já na internalização, o indivíduo adota comportamentos do grupo em seu próprio comportamento. O indivíduo pode sentir-se parte de um grupo e não concordar com alguns valores e princípios, por exemplo;
- d) A identificação com um grupo é semelhante à com um indivíduo, já que esse se define em termos de grupos sociais.

Um tipo específico de identificação social é a identificação organizacional (ASHFORTH; MAEL, 1989). Dutton, Dukerich e Harquail (1994) definem a identificação organizacional como uma forma de ligação psicológica, na qual as

características de uma organização são utilizadas por seus membros para definir a si próprios. Isso significa que, no processo de identificação organizacional, os indivíduos passam a reconhecer a identidade da organização em sua própria identidade. Em consonância com os autores supracitados, para Arruda e Pereira (2012, p. 116):

[...] a identificação é a mediação entre a identidade pessoal e a identidade organizacional [...]. Pelo processo de identificação, o sujeito percebe-se como membro de um grupo ou de uma categoria social, absorvendo para si as características do coletivo, o que afeta seu comportamento e suas atitudes.

Considerando as definições citadas, pressupõe-se que quanto maior é a similaridade entre as características que o indivíduo atribui à organização (identidade organizacional) e as características que atribui a si próprio (identidade pessoal), maior é a identificação organizacional. Dutton, Dukerich e Harquail (1994) apresentam dois possíveis argumentos que suportam essa ideia. Um deles é que as pessoas tendem a se sentir mais atraídas pela identidade organizacional quando essa representa uma forma de autoexpressão, para que possam externar suas próprias características e manter a sua integridade e coerência. Nesse sentido, Swann Jr. (1990) ressalta que o desejo das pessoas de se mostrarem coerentes com o passar do tempo pode ser tão importante quanto o desejo de pertencimento, ou até mais. Outro argumento apresentado por Dutton Dukerich e Harquail (1994) é que a similaridade entre as identidades organizacional e pessoal torna as informações mais simples de entender e processar, facilitando o processo de identificação.

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) ainda citam outros fatores que podem influenciar o grau de identificação organizacional, como a intensidade e duração do contato entre a organização e seus membros e a imagem organizacional. Para os autores, quando uma pessoa possui um contato intenso e longo com os atributos organizacionais, esses atributos são fixados em sua memória, de modo que essa pessoa passa a se sentir parte da organização.

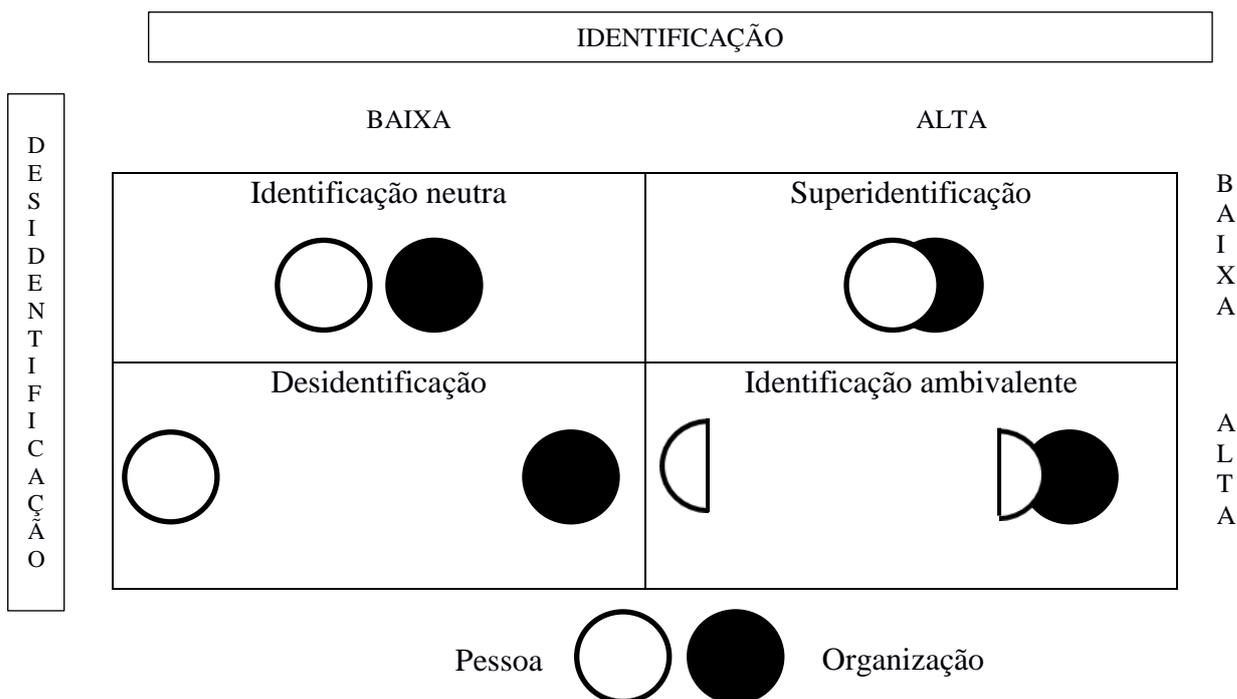
A imagem organizacional também pode afetar a percepção dos funcionários e a forma na qual eles se relacionam com essa organização. Para Rho, Yun e Lee (2015), a imagem organizacional consiste na percepção que as pessoas (internas e externas) possuem sobre a organização. Como algumas características são atribuídas aos indivíduos, por si próprios e por outros, simplesmente por esses fazerem parte de determinadas organizações, a imagem organizacional pode afetar o bem-estar e o

comportamento de seus membros (DUTTON, DUKERICH e HARQUARIL, 1994). Assim, segundo os autores supracitados, quando a imagem externa da organização é positiva, a identificação organizacional pode conferir características também positivas para seus membros, de modo que esses se sentem orgulhosos de fazer parte daquele grupo. Porém, quando a imagem externa da organização não é favorável, as características negativas do grupo também podem ser atribuídas aos seus membros, trazendo consequências como estresse e depressão. Desse modo, Ashforth e Mael (1989) ressaltam que as pessoas tendem a se identificar com grupos de prestígio, o que favorece a autoestima. Uma imagem organizacional positiva pode, portanto, elevar o potencial de identificação de seus membros.

O potencial de identificação dos membros com a organização também tende a ser maior quando a identidade organizacional é amplamente percebida e compartilhada por membros do grupo (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Nesse sentido, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) ressaltam que é uma prática comum nas organizações que seus líderes articulem e divulguem a identidade organizacional (características centrais, duráveis e que distinguem a organização das outras) a fim de criar esse senso de pertencimento em seus membros. Também afirmam que várias formas são utilizadas para realizar essa divulgação, como cerimônias, histórias e rituais.

Kreiner e Ashforth (2004) esclarecem que a identificação é apenas uma forma de relacionamento entre a organização e seus membros. Nesse sentido, desenvolveram um modelo expandido de análise, que inclui quatro formas nas quais as pessoas podem se definir, considerando as características organizacionais: superidentificação, desidentificação, identificação ambivalente e identificação neutra (Figura 1).

Figura 1 – Modelo expandido de identificação



Fonte: Adaptado de Kreiner e Ashforth, 2004

Considera-se uma pessoa como superidentificada com a organização quando suas principais características foram incorporadas da organização, além da sua identidade como membro da organização ser mais forte do que suas outras identidades (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994). Segundo Kreiner e Ashforth (2004), enquanto a superidentificação está relacionada com o vínculo entre a pessoa e as características organizacionais (geralmente positivo), a desidentificação envolve a desconexão (normalmente negativa) entre o indivíduo e a organização. Assim, no caso da desidentificação, o trabalhador conscientemente se diferencia dos atributos organizacionais, pelos quais nutre um sentimento de repulsa, que pode se aplicar à organização como um todo ou a aspectos específicos.

A identificação ambivalente refere-se à situação na qual um indivíduo simultaneamente se sente identificado e desidentificado com determinados aspectos da organização (KREINER; ASHFORTH, 2004). Os autores ressaltam que, como as organizações são multifacetadas, essa ambivalência não está necessariamente relacionada a aspectos diferentes; pelo contrário, podem dizer respeito às mesmas características. Por exemplo, em uma organização que possui como valor a redução de custos, uma pessoa pode concordar com a melhora que essa característica traz para a eficiência organizacional, mas discordar da redução da qualidade dos materiais utilizados.

Por fim, a identificação neutra significa que o indivíduo não se sente identificado ou desidentificado com a organização, seja para evitar opiniões extremas, para desvincular sua subjetividade da organização, por estilo de trabalho ou outros motivos (KREINER; ASHFORTH, 2004). Rho, Yun e Lee (2015) ressaltam que a identificação organizacional também pode ser afetada quando um integrante percebe contradições entre a identidade da organização e as ações dessa.

Os termos identificação organizacional e comprometimento organizacional muitas vezes se confundem, mas, de acordo com autores como Ashforth, Harrison e Corley (2008), Ashforth e Mael (1989) e Pratt (1998), é preciso estabelecer as diferenças entre eles. Para Ashforth e Mael (1989), o comprometimento está relacionado à crença nos valores e objetivos organizacionais e ao esforço para fazer parte da organização e se manter como membro; a identificação, porém, está mais relacionada com variáveis como atratividade e destino compartilhado com a organização: o indivíduo sente-se parte da organização e não pode deixá-la sem perdas psíquicas. Ashforth e Mael (1989) ainda ressaltam que, enquanto a identificação organizacional diz respeito a uma organização específica, o comprometimento pode estar relacionado a várias organizações simultaneamente.

Pratt (1998) define dois tipos de identificação organizacional: a identificação por afinidade (reconhecimento), quando a pessoa acredita que a organização possui características iguais às suas, e a identificação por imitação (idêntico), quando a pessoa modifica sua identidade pessoal a partir da incorporação consciente das características organizacionais. Em pesquisa realizada em todas as regiões brasileiras, Mourão, Monteiro e Viana (2014) concluem que a identificação organizacional por imitação impacta positivamente a satisfação dos indivíduos, sendo indicado que os gestores propiciem um ambiente de trabalho que permita esse tipo de identificação.

Diante do exposto, percebe-se que existem várias abordagens de estudo sobre a identificação. Para ampliar as discussões sobre o assunto, cabe aprofundar a análise das implicações desses processos para as organizações.

### **2.3 Implicações dos processos de identificação para o desempenho das pessoas e organizações**

Com a evolução da teoria das organizações, diversos conceitos são constantemente revistos e discutidos sob diferentes focos de análise. O termo “organização”, inclusive, já assumiu e continua assumindo diferentes acepções ao longo do tempo e de acordo com o contexto em que é tratado. Atualmente, não há dúvidas de que as organizações são constituídas por pessoas, que precisam coordenar seus esforços para atingir os objetivos organizacionais (BASTOS *et al.*, 2013). Fogaça e Coelho Júnior (2015) complementam que os resultados gerais obtidos pela organização provêm de um conjunto de resultados individuais, cabendo aos gestores conhecer os fatores que propiciam um bom desempenho individual e desenvolver estratégias e práticas para que os membros da organização apresentem o desempenho desejado. Essas pessoas, porém, não são iguais: as organizações são formadas por diferentes grupos sociais, com variados valores e visões, como uma minissociedade (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), o que dificulta a coordenação de seus esforços.

Por esse motivo, para alcançar os objetivos organizacionais, diferentes estratégias podem ser adotadas. Considerando que as estratégias coercitivas são questionáveis eticamente e não apresentaram bons resultados em médio e longo prazo, os gestores começaram a atentar-se para os vínculos que os trabalhadores desenvolvem com o trabalho e a organização, como forma de entender o comportamento dessas pessoas e influenciá-lo para o benefício organizacional (BASTOS *et al.*, 2013).

Para Kramer e Faria (2007, p. 86), “[...] o vínculo é uma relação particular com o objeto que resulta numa pauta de conduta, que se traduz na forma observável do vínculo, sendo possível identificar nela (na conduta) a sua expressão (vínculo)”. Considerando que esse objeto se trata da organização, percebe-se que o comportamento do indivíduo em relação à organização expressa o vínculo existente entre ambos. Esses vínculos são formados pelas crenças e afetos desenvolvidos pelo empregado, a partir de uma perspectiva de troca, em que a organização fornece subsídios, como incentivos econômicos e sociais, e recebe, em contrapartida, contribuições dos empregados, como desempenho, comparecimento ao trabalho, permanência na empresa ou mesmo atos espontâneos de colaboração (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). De acordo com os autores supracitados, os trabalhadores possuem expectativas em relação a esse processo

de troca: satisfação das suas necessidades, apoio e reciprocidade organizacional, além de justiça nas relações estabelecidas. Assim, se o trabalhador sente que não está recebendo o retorno esperado por suas contribuições, ou que esse retorno está aquém do merecido/esperado, os vínculos dele com a organização tendem a ser prejudicados, afetando, conseqüentemente, seu comportamento.

Para autores como Kramer e Faria (2007), Souza e Honório (2013) e Siqueira e Gomide Júnior (2004), a identificação, bem como o sentimento de pertença/ ligação afetiva em relação à organização, são componentes dos vínculos organizacionais. Conforme discutido anteriormente, esses conceitos estão intimamente relacionados, visto que os processos de identificação envolvem o sentimento de fazer parte de determinado grupo. Por que, então, a organização deve buscar a identificação dos membros?

Pratt (1998) e Ashforth, Harrison e Corley (2008) citam alguns benefícios que podem ser obtidos pela organização com a identificação de seus membros. Para os autores, a identificação organizacional pode reduzir atritos e conflito; promover, em meio aos membros, a adoção de comportamentos condizentes com a organização; aperfeiçoar o cumprimento das obrigações; aumentar o controle da organização sobre seus membros; elevar a satisfação e a motivação e aprimorar a tomada de decisão, que tenderá a ocorrer de acordo com os objetivos organizacionais. Para DiSanza e Bullis (1999), o fato de estar relacionada à tomada de decisão torna a identificação central para as organizações. Os possíveis ganhos apresentados decorrem do fato de que o indivíduo identificado sente-se parte da organização, compartilha seus valores e também o seu sucesso (ou fracasso). Assim, os membros identificados tornam-se mais alinhados com a organização e seus objetivos, o que também reduz os conflitos organizacionais.

Kramer e Faria (2007) ressaltam que a existência de vínculos entre a organização e seus membros, embora não garanta o alcance dos objetivos, torna os indivíduos comprometidos com o desempenho e com os resultados organizacionais, visto que se sentem identificados, pertencentes e participantes da organização. Siqueira e Gomide Júnior (2004) complementam que os vínculos estabelecidos com a organização, entre eles a identificação e as ligações afetivas, promovem comportamentos como comprometimento organizacional afetivo, envolvimento com o trabalho, satisfação e percepção de suporte, reciprocidade e justiça. Cada um desses comportamentos traz

consequências para a organização. O Quadro 1 apresenta alguns resultados organizacionais obtidos a partir desses comportamentos.

Quadro 1 – Resultados obtidos a partir de vínculos organizacionais

<b>Comportamento</b>	<b>Resultados organizacionais</b>
Comprometimento organizacional afetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor desempenho</li> <li>- Maior esforço</li> <li>- Menor rotatividade</li> <li>- Menor absenteísmo</li> <li>- Menos atrasos</li> <li>- Mais atos espontâneos de colaboração (cidadania organizacional)</li> </ul>
Envolvimento com o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior satisfação</li> <li>- Maior comprometimento organizacional</li> <li>- Melhor desempenho</li> <li>- Mais esforço</li> <li>- Menos faltas ao trabalho</li> <li>- Menor rotatividade</li> </ul>
Satisfação com o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior produtividade</li> <li>- Melhor desempenho</li> <li>- Menos faltas ao trabalho</li> <li>- Menor rotatividade</li> </ul>
Percepção de suporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor absenteísmo</li> <li>- Melhor desempenho</li> <li>- Maior satisfação</li> <li>- Maior envolvimento</li> <li>- Maior comprometimento organizacional</li> <li>- Maior comprometimento com a equipe</li> <li>- Mais cidadania organizacional</li> </ul>
Percepção de reciprocidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfação com o trabalho</li> <li>- Envolvimento com o trabalho</li> <li>- Comprometimento organizacional afetivo</li> </ul>
Percepção de justiça	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior satisfação no trabalho</li> <li>- Melhor desempenho</li> <li>- Comprometimento organizacional</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados de Siqueira e Gomide Júnior (2004).

Para analisar os resultados organizacionais apresentados no Quadro 1, cabe realizar um esclarecimento sobre o termo “comprometimento organizacional”, já tratado anteriormente. Autores como Siqueira e Gomide Júnior (2004) e Bastos *et al.* (2013) esclarecem que, em virtude de divergências teóricas sobre o conceito, a literatura apresenta diferentes concepções de comprometimento organizacional, sendo três as mais aceitas:

- a) Comprometimento afetivo: ocorre quando o indivíduo estabelece uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização e, dessa forma, internaliza os valores organizacionais, compartilha seus objetivos e procura permanecer na organização. Algumas possíveis consequências desse tipo de comprometimento para as organizações são um melhor desempenho, maior esforço, menor rotatividade, menos atrasos e faltas e mais cidadania organizacional. Esse tipo de comprometimento está ligado aos processos de identificação organizacional, sendo uma possível consequência desses processos;
- b) Comprometimento normativo: refere-se à dívida moral que o funcionário acredita possuir em relação à organização. Nessa perspectiva, o empregado se coloca na posição de devedor e permanece na organização para retribuir benefícios que recebe ou já recebeu da organização. A existência desse tipo de comprometimento nos trabalhadores acarreta possíveis consequências para a organização, como: mais satisfação no trabalho, maior comprometimento afetivo, menos intenção de deixar a instituição e mais cidadania organizacional. Ao contrário do conceito de comprometimento afetivo, essa concepção é de base cognitivista, tendo origem nos estudos sobre as relações de troca;
- c) Comprometimento calculativo (ou instrumental): também de base cognitivista, o comprometimento calculativo provém de uma análise realizada pelo funcionário a respeito dos prós e contras de sua permanência na organização, na qual as vantagens devem ser maiores do que os custos de permanência. Trabalhadores com esse tipo de comprometimento costumam ser menos motivados e ter um pior desempenho.

Os três conceitos de comprometimento organizacional são muito diferentes entre si, sendo que o conceito de comprometimento afetivo será o mais utilizado neste trabalho, em virtude da sua ligação com os processos de identificação. Esclarecido esse conceito, é possível iniciar a análise das consequências dos vínculos organizacionais apresentados no Quadro 1. Os vários benefícios organizacionais apresentados ratificam a importância desses vínculos para o sucesso da organização. Dentre os resultados apresentados, destacam-se a melhoria da satisfação no trabalho e do desempenho, que, direta ou indiretamente, são consequências de todos os comportamentos.

A satisfação no trabalho é apresentada, no Quadro 1, tanto como um comportamento que provém dos vínculos organizacionais como um resultado organizacional de outros

comportamentos. Desse modo, para Siqueira e Gomide Júnior (2004), a satisfação é tanto um benefício organizacional, obtido em consequência de outros comportamentos, como também o fato gerador de outros benefícios. Os resultados provenientes da satisfação com o trabalho, apresentados no Quadro 1, explicam porque a organização deve buscá-la a partir de suas ações: melhoria do desempenho e da produtividade e redução da rotatividade e do absenteísmo.

Bendassolli e Malvezzi (2013) ratificam a relação entre desempenho e bem-estar individual no trabalho, mas ressaltam que essa relação é bidirecional: além de a satisfação promover uma melhora no desempenho e produtividade individual, um bom desempenho pode proporcionar, no indivíduo, estados psicológicos de bem-estar e saúde. Para Bendassolli e Malvezzi (2013), essa situação decorre do papel que o trabalho ocupa na vida e na identidade das pessoas, de modo que, quando o desempenho de uma pessoa no trabalho é considerado bom, por ela mesma e por outros, isso impacta na avaliação que essa pessoa faz de si própria. Outros resultados atribuídos à satisfação no trabalho, como a redução da rotatividade e do absenteísmo, também podem ser explicados pelo sentimento de bem-estar e saúde que o indivíduo satisfeito vivencia.

Fogaça e Coelho Júnior (2015), em pesquisa realizada com servidores públicos federais, também verificaram que, na percepção dos servidores, existe uma forte relação entre a satisfação e o desempenho no trabalho. Porém, os autores questionam se essa percepção resulta realmente da vivência diária dos trabalhadores, ou se decorre de um senso comum. Nesse sentido, Fogaça e Coelho Júnior (2015) sugerem a realização de mais pesquisas sobre o tema.

Para aprofundar a discussão, cabe questionar qual é o conceito de desempenho. De acordo com Bendassolli e Malvezzi (2013), desempenho é um agrupamento de comportamentos e ações realizados com um propósito definido, que dependem da compreensão do que é esperado naquele contexto. Bendassolli (2012) complementa que o desempenho pode ser avaliado em relação ao nível de proficiência das ações realizadas pelos membros da organização ou a quanto essas ações contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. O desempenho é, então, um insumo para que os objetivos da organização sejam alcançados, uma vez que a ação das pessoas colabora para que a organização apresente resultados, alcance seus objetivos e gere valor (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013). Como os resultados obtidos promovem o

sucesso (ou fracasso) das organizações, o desempenho é um aspecto muito importante para qualquer uma delas (FOGAÇA; COELHO JÚNIOR, 2015).

Percebe-se que o termo “desempenho” não se confunde com “resultado”. O resultado é a alteração provocada no ambiente, em coisas e em pessoas em decorrência de comportamentos ou ações; é, portanto, uma consequência do desempenho (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013; BENDASSOLLI, 2012; MOTOWIDLO; BORMAN; SCHMIT, 1997). Para Bendassolli e Malvezzi (2013) e Bendassolli (2012), o termo também difere de “eficiência”, que se trata, na verdade, da avaliação dos resultados do desempenho em relação a alguns padrões ou critérios (como qualidade do serviço, quantidade de produtos entregues, dentre outros).

Bendassolli e Malvezzi (2013), Borman e Motowidlo (1997) e Motowidlo, Borman e Schmit (1997) distinguem dois tipos de desempenho: desempenho de tarefa e desempenho contextual. O desempenho de tarefa está relacionado com a proficiência com que esse indivíduo realiza as atividades previstas formalmente para o cargo que ocupa na organização. Depende de habilidades cognitivas do trabalhador e pode ser avaliado a partir da observação desse indivíduo no trabalho. Já o desempenho contextual inclui os comportamentos não previstos na estrutura formal.

Para Borman e Motowidlo (1997), o desempenho contextual é importante porque contribui para a efetividade organizacional, na medida em que colabora para o contexto social e psicológico da organização, servindo como catalisador para as atividades formais previstas. Os autores acima dividem o desempenho contextual em cinco categorias: persistir com entusiasmo e, se necessário, esforço extra, para completar as atividades previstas com sucesso; voluntariar-se a desenvolver atividades que não fazem parte das previstas formalmente para o cargo; ajudar e cooperar com os colegas de trabalho; seguir as regras e procedimentos da organização; apoiar, ratificar e defender os objetivos organizacionais.

O desempenho contextual está ligado ao conceito de cidadania organizacional, também apresentado no Quadro 1 como um resultado dos vínculos organizacionais. Para Siqueira (2003), os comportamentos de cidadania organizacional são atos de troca social, nos quais os trabalhadores realizam atos de colaboração espontânea com a organização (não prescritos legal ou contratualmente), visando a possíveis retribuições

futuras. Com base nessa definição, Siqueira (2003) estabelece um modelo para os comportamentos de cidadania organizacional. Nesse modelo, a percepção do trabalhador em relação às vantagens da troca social estabelecida com a organização (comprometimento organizacional calculativo, reciprocidade e suporte organizacional) criaria uma relação afetiva entre as partes (comprometimento afetivo, satisfação e envolvimento com o trabalho), gerando comportamentos de cidadania organizacional. Esses comportamentos envolvem a cooperação com os colegas de trabalho, ações para proteger o sistema, sugestões criativas, autotreinamento e divulgação de uma imagem positiva da organização no ambiente externo (SIQUEIRA, 2003).

Com base nos conceitos apresentados, visualiza-se a importância da organização promover nos trabalhadores vínculos como a identificação. Cheney (1983) salienta que, embora os indivíduos tenham a habilidade de se identificar espontaneamente, a organização pode facilitar esse processo, a partir da comunicação. Segundo Ashforth, Harrison e Corley (2008), o processo de identificação organizacional é dinâmico e turbulento, com períodos de estabilidade e de transformação. Esse processo ocorre como um ciclo, no qual os indivíduos incorporam características do grupo e as organizações encorajam e promovem *feedback* a esses indivíduos (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Cabe à organização definir estratégias e técnicas para incentivar o processo de identificação de seus trabalhadores.

Cheney (1983) cita quatro estratégias utilizadas pelas organizações para promover a identificação: técnica do terreno comum (mostrar ao funcionário que a organização compartilha seus valores e objetivos, além de fornecer a ele uma identidade); identificação a partir de antíteses (diferenciar-se do que é externo à organização, lutar contra um inimigo comum); usar o termo “nós”, referindo-se aos membros da organização, e “eles”, para os membros externos (para criar um sentimento de grupo) e utilizar “símbolos unificadores” (símbolos compartilhados pelo funcionário e pela organização). Na pesquisa realizada pelo autor supracitado, sobre as principais estratégias utilizadas pelas organizações, a do terreno comum foi a mais verificada, a partir de algumas técnicas: expressar preocupação com o indivíduo; reconhecer as contribuições individuais; exibir os valores compartilhados entre a organização e seus membros; defender os benefícios e as atividades organizacionais; enaltecer a imagem externa da organização e noticiar prêmios e elogios recebidos por ela; divulgar depoimentos positivos dos funcionários.

O estudo realizado por DiSanza e Bullis (1999) corrobora as estratégias organizacionais citadas por Cheney (1983) para promover a identificação, mas apresenta quatro adicionais: reconhecimento global das contribuições individuais (elogios para uma classe ou grupo de pessoas); reconhecimento das contribuições individuais fora da organização (reconhecimento do indivíduo por ações ou prêmios recebidos fora da organização); convite (pedido para que o indivíduo se torne parte da organização, se envolva com ela ou procure a organização ou seus membros) e vangloriar-se (gabar-se sobre a quantidade de tempo, dinheiro ou esforço utilizado para cumprir determinada tarefa). Para Cheney (1983), a aplicação das estratégias e técnicas é considerada bem-sucedida quando os interesses organizacionais e do indivíduo começam a coincidir e este responde fazendo “o melhor” para a organização.

Entretanto, Pratt (1998) ressalta que altos graus de identificação organizacional podem também ser prejudiciais, especialmente em situações de crise, pois podem promover um nível de homogeneidade que torne os membros muito dependentes da organização e iniba a criatividade. Em consonância com o autor supracitado, Ashforth, Harrison e Corley (2008) mencionam possíveis problemas da superidentificação, como os verificados no estudo de Dukerich, Kramer e Parks (1998): ausência de percepção sobre a necessidade de alterar um comportamento inadequado, falta de divergência entre as pessoas quando a dúvida é necessária, dificuldade de aprendizado e adaptação, incapacidade de questionar a organização eticamente e até a realização de comportamentos antiéticos em benefício da organização. Haslam *et al.* (2006), citado por Ashforth, Harrison e Corley (2008), também apresentam outras possíveis consequências negativas da identificação, como o comprometimento permanente com um projeto organizacional fracassado.

Considerando as diversas implicações que a identificação de seus membros pode trazer para os resultados de uma organização, Kramer e Faria (2007) estabelecem alguns aspectos que permitem avaliar a ocorrência de identificação organizacional e do sentimento de pertença. Com relação à identificação organizacional, pode-se verificar a admiração do indivíduo pela organização, a possibilidade de os projetos pessoais serem realizados, o sentimento de representar a organização, a gratificação pelo trabalho desempenhado e a motivação para realizá-lo. Já para medir o sentimento de pertença, podem ser considerados aspectos como o orgulho de integrar a organização, o tempo de permanência como funcionário, a reação do indivíduo a críticas voltadas para a

organização da qual faz parte, bem como o sentimento de que é parte da organização e de responsabilidade por ela.

A partir do exposto, ressalta-se a importância de estudar a ocorrência da identificação organizacional e de se analisar os efeitos que essa pode apresentar no desempenho dos trabalhadores. Assim, o presente trabalho busca realizar tal análise em relação a uma categoria específica de trabalhadores da Universidade Federal de Itajubá, *Campus* de Itabira. Para analisar o nível de identificação desses indivíduos, foram considerados alguns aspectos estabelecidos por Kramer e Faria (2007) e Dutton, Dukerich e Harquail (1994), e utilizado o modelo criado por Kreiner e Ashforth (2004), representado na Figura 1. A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a realização desse trabalho.

### 3 CAMINHOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa é compreender o processo de identificação e as implicações desse para o desempenho no trabalho dos funcionários anistiados cedidos à Unifei – *Campus* de Itabira, em relação à universidade. Para atingir esse objetivo, foi necessário conhecer esses sujeitos, bem como os significados que atribuem para as suas experiências. Esse estudo se caracteriza, portanto, como uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva. Para Creswell (2007), uma técnica qualitativa é aquela em que o pesquisador procura obter dados emergentes abertos, com o objetivo principal de desenvolver temas a partir desses dados (provenientes de entrevistas, observação, documentos ou dados audiovisuais). Do mesmo modo, Godoy (1995) ressalta que a pesquisa qualitativa procura obter informações a partir do contato direto do pesquisador com a situação analisada, considerando o ponto de vista dos participantes do fato a ser estudado. Na medida em que procura conhecer e descrever o ambiente em que se realiza a pesquisa e as pessoas nele inseridas, esse estudo também se caracteriza como descritivo (GODOY, 1995).

Esse estudo também pode ser caracterizado como um estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga uma situação em meio ao seu contexto de realização, visto que esse contexto é muito pertinente para o fenômeno estudado e as fronteiras entre o contexto e o fenômeno muitas vezes não estão claramente definidas.

O universo da pesquisa é composto pelos funcionários anistiados cedidos à Unifei (*Campus* de Itabira), bem como de gestores e servidores do *campus*, que atualmente estão ou já estiveram envolvidos com a contratação e com a socialização desses funcionários. A partir das informações cedidas pela Diretoria de Pessoal, foram selecionados para participar da pesquisa anistiados com diferentes perfis (idade, sexo, escolaridade) e que atuam em diferentes áreas e setores da universidade. A escolha dos anistiados também ocorreu por acessibilidade e por indicação (os próprios entrevistados sugeriam pessoas ou comentavam com seus colegas sobre a realização do estudo, e essas pessoas procuravam a pesquisadora e manifestavam seu interesse em participar). Já a seleção dos servidores entrevistados ocorreu a partir do histórico levantado pela pesquisadora sobre a reintegração desses na Unifei (*Campus* de Itabira). Assim, foram procurados aqueles que pareciam ter maior relação com esse processo.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, com roteiro semiestruturado (Apêndices A e B), utilização de representação gráfica (Apêndice C) e de um formulário de avaliação de desempenho (Apêndice D). O roteiro de entrevista elaborado constituiu apenas um guia para a pesquisa, de modo que a pesquisadora tinha liberdade de incluir novas perguntas, reformulá-las ou mesmo suprimir alguma pergunta cujo assunto já tinha sido tratado, se julgasse conveniente. A utilização de questões amplas e gerais permite que os entrevistados expressem livremente sua subjetividade e que o pesquisador observe melhor as pessoas em seu ambiente (CRESWELL, 2007). Antes da realização das entrevistas, a pesquisadora e os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E), em duas vias originais, sendo que uma via foi entregue ao entrevistado e outra permaneceu sob a guarda da entrevistadora. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas digitalmente e posteriormente transcritas, para facilitar a análise.

A representação gráfica (Apêndice C) consiste em uma adaptação do modelo expandido de identificação proposto por Kreiner e Ashforth (2004) – Figura 1 – e foi utilizada apenas durante as entrevistas com os funcionários anistiados. Após a realização das perguntas abertas, a pesquisadora apresentou o desenho do modelo, descreveu que um círculo representava o entrevistado e o outro, a Unifei, e solicitou que os funcionários indicassem o quadrante (a, b, c ou d) cujo desenho representava melhor o relacionamento e o sentimento deles em relação à Unifei – *Campus* de Itabira. Em algumas entrevistas, foi necessário realizar algumas explicações sobre o modelo, como, por exemplo, mostrar que no quadrante “a” os círculos estão próximos e não se tocam, e no “d” parte do círculo está próxima e parte bem afastada. Entretanto, os quadrantes não foram identificados conforme as situações descritas por Kreiner e Ashforth (2004) – superidentificação, identificação neutra, desidentificação e identificação ambivalente – para não influenciar as respostas dos entrevistados.

Depois de transcritas, as entrevistas e as explicações sobre a representação gráfica foram estudadas de acordo com a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Segundo a autora, a análise de conteúdo consiste em um agrupamento de técnicas para a análise das comunicações, com o objetivo de obter conhecimentos a partir dessas mensagens, com base em procedimentos sistemáticos e objetivos. Nesse sentido, as respostas dos entrevistados foram categorizadas de acordo com temas recorrentes, que permitiam analisar mais profundamente as mensagens. Os trechos das falas dos

entrevistados foram agrupados a partir dos temas levantados. Primeiramente, foi realizada uma análise quantitativa, na qual foram identificados os principais componentes das respostas dos entrevistados em cada um dos temas, permitindo o agrupamento. Para o refinamento, as respostas foram agregadas segundo a categoria conceitual de análise, ou seja, foram agrupadas respostas verbalizadas de modo diferente, mas de conteúdo idêntico. Em um segundo momento, foi realizada uma análise qualitativa, dando destaque à dimensão da fala do entrevistado. As expressões ilustrativas de cada entrevista foram selecionadas e classificadas de modo preliminar, com base na similaridade.

O formulário de avaliação de desempenho utilizado na pesquisa (Apêndice D) foi elaborado a partir do formulário já utilizado pela Unifei (*Campus* de Itabira) para avaliar periodicamente os STAEs, de modo a verificar se fazem ou não jus à progressão na carreira. Foram utilizados, portanto, os mesmos critérios, pesos e descrições do documento original. O formulário era constituído por 10 critérios a serem avaliados, para os quais o avaliador deveria atribuir uma pontuação, entre um e quatro. Cada nota representa um juízo de valor, sendo: um (não atinge o desempenho esperado), dois (atinge parte do desempenho esperado); três (atinge o desempenho esperado) e quatro (acima do desempenho esperado). Considerando que o nome dos entrevistados não será divulgado, não seria possível questionar diretamente a chefia ou os colegas desses funcionários anistiados sobre o desempenho de cada um deles. Assim, optou-se por solicitar à chefia imediata de todos os funcionários anistiados da Unifei que preenchesse um formulário de avaliação, sendo que apenas as avaliações relativas aos entrevistados foram consideradas neste trabalho.

No total, 16 anistiados participaram da pesquisa. Esse número foi definido a partir da saturação dos dados, ou seja, foram realizadas entrevistas até o momento em que os temas e variáveis necessários para a pesquisa já tinham sido considerados, de modo que a realização de novas entrevistas não acrescentaria informações diferentes e relevantes (CRESWELL, 2007). Também foram entrevistados cinco servidores da Unifei, que estão ou estiveram ligados com a contratação e socialização dos anistiados. Para a análise dos resultados da pesquisa, essas entrevistas foram numeradas e codificadas de acordo com o grupo de entrevistados: os funcionários anistiados receberam códigos de A1 a A16 e os servidores de S1 a S5.

A seguir, será apresentado um diagnóstico da organização em que essa pesquisa foi realizada.

#### 4 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

O presente estudo foi realizado no *Campus* de Itabira da Universidade Federal de Itajubá (Unifei). Porém, para compreender melhor a construção desse *campus*, será apresentada, resumidamente, a história da universidade como um todo, conforme relatada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade (para o período de 2015 a 2018). A Unifei foi criada em 1913, quando recebeu o nome de Instituto Eletrotécnico e Mecânico de Itajubá (Iemi). O Iemi foi fundado por iniciativa pessoal de Theodomiro Carneiro Santiago, com o objetivo de formar engenheiros mecânicos e eletricitas preparados para o ambiente de trabalho, ou seja, com o ensino voltado para a realidade prática.

A primeira formatura do instituto ocorreu em 1917, mesmo ano em que o Instituto foi reconhecido oficialmente pelo Governo Federal. Na época, graduaram-se no Iemi 16 alunos engenheiros mecânico-eletricitas. Em 1936, o curso oferecido foi reestruturado, para se equiparar ao da Escola Politécnica do Rio de Janeiro, e passou a formar apenas engenheiros elétricos; seu nome foi então alterado para Instituto Eletrotécnico de Itajubá (IEI).

Em 1956, o IEI foi federalizado, mas manteve sua denominação que, apenas no ano de 1968, foi alterada para Escola Federal de Engenharia de Itajubá (Efei). No ano de 1963, havia iniciado a oferta de dois cursos (engenharia mecânica e elétrica) a partir do desdobramento do curso já existente. Desse modo, apesar do tempo de existência, até o ano de 1998 a então Efei oferecia apenas dois cursos de graduação, ambos em engenharia. A partir daquele ano, outros cursos foram lançados, inclusive em outras áreas, possibilitando que a Efei se tornasse universidade em 2002. Seis anos depois, em 2008, iniciaram as atividades do *Campus* Avançado de Itabira, criado a partir da assinatura de um convênio pioneiro de cooperação técnica e financeira, firmado entre a empresa Vale (antiga CVRD, agora privatizada), a Prefeitura Municipal de Itabira, o Ministério da Educação (MEC) e a Unifei.

Nesse convênio, a Vale comprometeu-se a fornecer recursos financeiros para aquisição de equipamentos voltados aos laboratórios de ensino da instituição e a Prefeitura tornou-se responsável por prover a infraestrutura necessária para o funcionamento da Unifei (doação de terreno e benfeitorias). À Unifei e ao MEC, coube implementar os

nove cursos de engenharia, além de providenciar e administrar os demais recursos necessários para o funcionamento da universidade. Dentre outras finalidades, a criação da Unifei (*Campus* de Itabira) tinha como objetivo diversificar as atividades econômicas do município, de modo a reduzir a dependência da exploração do minério de ferro e, conseqüentemente, da Vale. Destaca-se que, de acordo com o PDI 2015-2018, a Unifei “é uma Instituição de Ensino Superior historicamente comprometida com o desenvolvimento regional e do país” (p. 5), tendo exercido um papel importante também no desenvolvimento da região de Itajubá, cujo perfil econômico era basicamente agrário.

A área destinada pela Prefeitura de Itabira à construção do complexo universitário da universidade fica localizada no Distrito Industrial II da cidade e possui aproximadamente 604.000 m<sup>2</sup>, de acordo com o PDI 2015-2018. O primeiro prédio do *Campus* de Itabira possui cerca de 4.000 m<sup>2</sup> e o segundo, aproximadamente, 11.000 m<sup>2</sup>, ainda segundo o PDI. Além dos edifícios construídos, o *Campus* de Itabira conta com três anexos, que abrigam salas de aulas, laboratórios e setores administrativos. O projeto arquitetônico e de engenharia de todo o complexo universitário foi elaborado pelo escritório de arquitetura Gustavo Penna Arquiteto e Associados, de Belo Horizonte, entre os anos de 2011 e 2012. O projeto, conforme a página oficial do escritório de arquitetura, envolve cerca de 95.000m<sup>2</sup> de área construída, incluindo edifícios de aprendizagem, plataforma cultural, centro esportivo, parque tecnológico e prefeitura do *Campus*. Em setembro de 2013, o referido projeto foi entregue para a Prefeitura de Itabira (DEFATOONLINE, 2013), porém, até o mês de julho de 2016, as obras do complexo universitário ainda não tinham sido iniciadas. A entrega do projeto à Prefeitura ocorreu após o início das obras do segundo edifício, de modo que esse ainda não faz parte do projeto arquitetônico elaborado pelo escritório Gustavo Penna Arquiteto e Associados.

O primeiro vestibular da Unifei (*Campus* de Itabira) ocorreu em 2008, com a abertura de três cursos: Engenharia da Computação, Engenharia Elétrica e Engenharia de Materiais (DEFATOONLINE, 2013). A turma seguinte de alunos da instituição ingressou em 2010, dessa vez em nove cursos de graduação, de acordo com a segunda edição do “Jornal Unifei Itabira”, informativo produzido em 2010. Além dos três cursos iniciais, foram oferecidas vagas para os cursos de Engenharia Mecânica, Engenharia Ambiental, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Mobilidade,

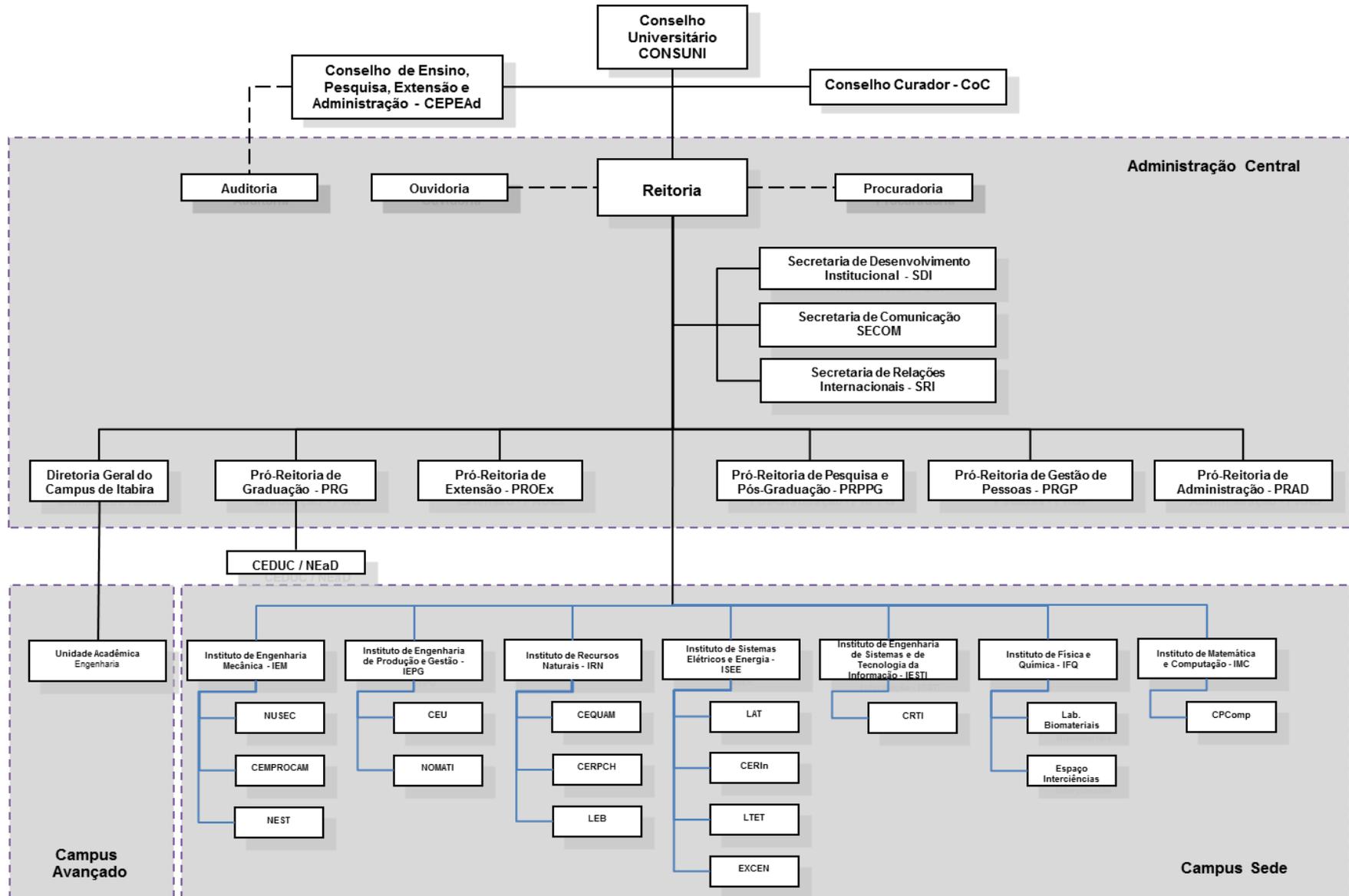
Engenharia de Produção e Engenharia de Saúde e Segurança. A partir de 2010, o *Campus* de Itabira manteve constante a oferta de 450 vagas anuais para os nove cursos de graduação, sendo 50 para cada curso.

O número de servidores do *Campus* de Itabira também continuou crescendo a cada ano, para atender às demandas da universidade. De acordo com informações da Diretoria de Pessoal (DPE) da universidade, 18 servidores iniciaram suas atividades no *Campus* de Itabira no ano de 2008, nove docentes e nove Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAEs). Em 18 de julho de 2016, o *campus* contava com um total de 135 docentes efetivos e 77 STAEs. Nessa mesma data, completavam o quadro de funcionários os 80 empregados públicos, cedidos pelo DNPM.

A gestão dos servidores da Unifei (*campi* de Itajubá e de Itabira) é realizada pela DPE que, de acordo com o PDI 2015-2018, tem como objetivos “planejar, elaborar, implementar, acompanhar e avaliar as políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas” (p. 24). Segundo o documento anteriormente citado, a DPE integra a Pró-Reitoria de Administração da Unifei, mas está em processo de transformação em Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PRGP), que terá como diretrizes: mapear pessoas e serviços, para distribuição adequada da força de trabalho; alocar e remanejar servidores, a fim de atender as necessidades da Unifei, considerando as características pessoais dos servidores; promover a capacitação e desenvolvimento de servidores; atender os servidores de forma igualitária, durante toda a permanência desses na instituição; buscar, com suas ações, promover a saúde, segurança e qualidade de vida de servidores e discentes. Ainda segundo o PDI 2015-2018, a organização administrativa da Unifei baseia-se na descentralização de autoridade e responsabilidade. Nesse sentido, está prevista, para o *Campus* de Itabira, uma estrutura administrativa composta por diretorias e coordenações com atribuições similares às das diretorias existentes no *campus* sede.

A Figura 2 apresenta o organograma da Unifei aprovado pelo Conselho Universitário em 8 de dezembro de 2015. Observa-se que, nesse organograma, a Diretoria do *Campus* de Itabira encontra-se no mesmo nível hierárquico das Pró-Reitorias. Entretanto, o organograma não detalha os órgãos que serão subordinados a essa Diretoria, pois o Regimento Interno do *Campus* de Itabira ainda não foi aprovado pelo referido conselho.

Figura 2 – Organograma da Unifei



Fonte: Universidade Federal de Itajubá, 2015.

Até o mês de julho de 2016, o *Campus* de Itabira possuía quatro diretorias subordinadas à Diretoria Geral do *Campus* (Diretoria Administrativa, Diretoria Acadêmica, Diretoria de Infraestrutura e Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação), além de 23 coordenações (Coordenação de Extensão, Coordenação de Relações Internacionais, Coordenação Administrativa, Coordenação de Pessoal, Coordenação de TI, Coordenação Acadêmica, Coordenação das Disciplinas Básicas, Coordenação da Secretaria da Docência, Coordenação de Registro Acadêmico, Coordenação da Biblioteca, Coordenação de Infraestrutura, Coordenação de Manutenção, Coordenação de Pesquisa, Coordenação de Pós-Graduação, Coordenações dos nove Cursos de Graduação). Tais diretorias e coordenações procuram atuar como “espelhos” das Pró-Reitorias e diretorias a elas subordinadas, localizadas no *campus* sede, com diferentes graus de autonomia, de acordo com a atividade desempenhada.

Além dos cursos de graduação, em julho de 2016 o *Campus* de Itabira também ofertava dois programas de pós-graduação: Materiais para Engenharia e Multicêntrico em Química de Minas Gerais. Ambos os programas possuem sede em Itajubá, mas há docentes credenciados no *Campus* de Itabira que atuam como orientadores. Algumas disciplinas dos programas são ministradas no próprio *campus* por esses professores credenciados e outras, ofertadas em Itajubá, são transmitidas por videoconferência, permitindo a interação dos alunos com os professores. Assim, o aluno pode realizar a pós-graduação integralmente no *Campus* de Itabira. Segundo informações da Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação, há negociações em andamento a respeito de novos programas, além de propostas para a criação de programas nativos do *Campus* de Itabira.

Foram apresentadas, nos parágrafos acima, algumas informações sobre o histórico e a situação atual da Unifei, especialmente, do *Campus* de Itabira, objeto desse estudo. Essas informações permitem analisar o contexto em que os entrevistados estão inseridos, o que, de acordo com Yin (2001), influencia os resultados da pesquisa. Na próxima seção, serão analisados os resultados da pesquisa.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentadas algumas considerações sobre o perfil dos participantes da pesquisa, definidos de acordo com o previsto no item 3. Após essa breve descrição, apresenta-se uma análise dos resultados da pesquisa, dividida em três subseções: anistia e reintegração; processos de identificação e implicações dos processos de identificação para o desempenho no trabalho.

### 5.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Nesta pesquisa, foram realizadas um total de 21 entrevistas, sendo 16 com os funcionários anistiados cedidos à Unifei e cinco com servidores da Unifei, que estão ou estiveram diretamente envolvidos com a contratação e socialização dos anistiados. Como havia dois grupos de entrevistados, o perfil de cada um foi traçado separadamente, iniciando-se com a descrição dos anistiados entrevistados, objeto desse estudo, cujos perfis foram comparados às características do grupo como um todo.

Conforme descrito na Tabela 1, foi entrevistado um número maior de anistiados do sexo masculino (81% dos entrevistados). Essa discrepância entre o número de funcionários anistiados do sexo feminino e masculino é ainda maior ao analisarmos o grupo como um todo, no qual 72 anistiados (90% do total) são do sexo masculino.

Tabela 1 – Distribuição dos anistiados cedidos à Unifei, de acordo com o sexo

Sexo	Total anistiados	%	Entrevistados	%
Masculino	72	90%	13	81%
Feminino	8	10%	3	19%
TOTAL	80	100%	16	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Portaria nº 36, de 28 de dezembro de 1994 (BRASIL, 1994b), a qual relaciona os ex-empregados da CVRD que foram anistiados pela Lei nº 8878/1994, verifica-se que o total de homens demitidos foi realmente superior ao número de mulheres demitidas. Desse modo, receber um número maior de anistiados do sexo masculino não foi, necessariamente, uma opção da Unifei. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2001), a discrepância entre a participação de homens e mulheres no mercado de trabalho é um fato historicamente conhecido

(embora esteja sendo atenuado por uma maior participação feminina): em 1992, a taxa de atividade das mulheres com 10 anos de idade ou mais era de 47,2%, enquanto entre os homens essa taxa era de 76,6%. Essa variação era ainda maior de acordo com o tipo de atividade desempenhada: apenas 9,1% da população feminina ocupada estava na indústria de transformação em 1992 (IBGE, 2001). Supõe-se, portanto, que esse era o perfil de funcionários da mineradora na época das demissões, especialmente considerando a natureza da atividade desempenhada pela empresa.

Com relação à faixa etária, a Tabela 2 demonstra que a maioria dos entrevistados concentra-se na faixa etária de 60 a 69 anos (60% dos entrevistados). Essa também é a faixa etária que concentra a maior parte dos funcionários anistiados cedidos à Unifei (56% do total). Percebe-se, ainda, que 67% dos funcionários anistiados da Unifei possuem mais de 60 anos. Essa constatação está relacionada ao tempo decorrido entre a demissão e a reintegração dessas pessoas ao serviço público (cerca de 20 anos) e indica que a maioria desses trabalhadores já possuía mais de 34 anos na época da demissão. O fato de não serem tão jovens pode ter dificultado a reinserção desses trabalhadores no mercado de trabalho – assunto que será tratado no próximo tópico.

Tabela 2 – Distribuição dos anistiados cedidos à Unifei, por faixa etária

Faixa etária	Total anistiados	%	Entrevistados	%
De 40 a 49 anos	3	4%	1	6%
De 50 a 59 anos	23	29%	3	19%
De 60 a 69 anos	45	56%	11	69%
De 70 a 79 anos	9	11%	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da Tabela 2, também é possível destacar que um percentual considerável de anistiados cedidos à Unifei possui 70 anos ou mais (11% do total). Entretanto, o fato de essas pessoas estarem trabalhando não impede que já estejam aposentadas. Por se tratar de trabalhadores celetistas, não estão sujeitos à Lei Complementar nº 152, de 3 de dezembro de 2015, a qual determina que os trabalhadores estatutários, regidos por essa Lei, sejam aposentados compulsoriamente aos 75 anos. Nesse sentido, a Tabela 3 apresenta o número de entrevistados que já recebem aposentadoria e os que ainda não estão aposentados. Como essa não é uma informação que se encontra no banco de dados da Diretoria de Pessoal da Unifei, não será possível realizar um comparativo entre o número de entrevistados já aposentados e o total de anistiados nessa condição.

Tabela 3 – Distribuição dos anistiados entrevistados, aposentados e não aposentados

	Entrevistados	%
Aposentados	10	62,5%
Não aposentados	6	37,5%
TOTAL	16	100%

Dados da pesquisa

Na Tabela 3, visualiza-se que a maioria dos entrevistados já está aposentada, mas optou por continuar trabalhando. Assim, o vínculo com a Unifei constitui uma complementação da renda mensal dessas pessoas, além de suprir outras necessidades sociais e psicológicas. Conforme mencionado por Heloani e Lacman (2004) e Dubar (2005), o trabalho envolve o estabelecimento de relações sociais e de trocas afetivas e econômicas, assumindo um papel central na formação da identidade dos indivíduos.

No que diz respeito ao tempo em que os anistiados estão cedidos à Unifei, a Tabela 4 demonstra que a maior concentração deles, bem como a maior concentração de entrevistados, está na universidade por um período de dois a três anos. Esse fato demonstra que a maior parte não iniciou suas atividades na Unifei assim que o processo de reintegração foi iniciado (em 2011). Esses funcionários anistiados podem, portanto, ter sido reintegrados tardiamente, ou ter sido cedidos a outro órgão antes de integrarem o quadro de funcionários da Unifei.

Tabela 4 – Distribuição dos anistiados cedidos à Unifei, por tempo na universidade

Tempo na Unifei	Total anistiados	%	Entrevistados	%
De 0 a 1 ano	22	28%	2	13%
De 2 a 3 anos	36	45%	8	50%
De 4 a 5 anos	22	28%	6	38%
TOTAL	80	100%	16	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Após essa breve descrição do perfil dos funcionários anistiados que foram entrevistados, será apresentado o perfil dos cinco servidores da Unifei que participaram das entrevistas. Para esse grupo, não será realizada uma comparação com os demais servidores da Unifei, pois a seleção dessas pessoas foi realizada em virtude dos objetivos da pesquisa, não sendo representativa em relação ao total de servidores da instituição. Nesse sentido, a Tabela 5 apresenta o percentual dos servidores

entrevistados por sexo. Já a Tabela 6, apresenta a distribuição dos servidores entrevistados, por faixa etária.

Tabela 5 – Distribuição dos servidores entrevistados, de acordo com o sexo

Sexo	Entrevistados	%
Masculino	3	60%
Feminino	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 – Distribuição dos servidores entrevistados, por faixa etária

Faixa etária	Entrevistados	%
De 20 a 29 anos	1	20%
De 30 a 39 anos	2	40%
De 40 a 49 anos	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

As Tabelas 5 e 6 demonstram que a distribuição dos servidores entrevistados por sexo e faixa etária é mais homogênea do que a verificada para os anistiados entrevistados. Outra diferença é o que os servidores entrevistados são consideravelmente mais jovens que os anistiados – as duas faixas etárias que concentram 60% dos entrevistados, 20 a 29 anos e 30 a 39 anos, não são sequer verificadas para os anistiados. Uma possível explicação para a discrepância da faixa etária entre os dois grupos é que o *Campus* de Itabira foi criado em 2008, de modo que os servidores foram contratados recentemente. Como o *campus* ainda está em formação, pode ter atraído servidores mais jovens, ainda em início de carreira.

Já com relação ao tempo em que esses servidores estão em exercício na Unifei (Tabela 7), observa-se que 83% dos entrevistados foram empossados há seis ou sete anos, ou seja, quando as atividades do *Campus* de Itabira ainda estavam se iniciando. Como esses servidores são gestores, ex-gestores e envolvidos na contratação e socialização dos anistiados, supõe-se que o “tempo na Unifei” pode conceder-lhes maior autoridade, especialmente por se tratarem de pessoas mais jovens.

Tabela 7 – Distribuição dos servidores entrevistados, por tempo de exercício na Unifei

Tempo na Unifei	Entrevistados	%
De 4 a 5 anos	1	17%
De 6 a 7 anos	5	83%
TOTAL	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Após essa breve descrição do perfil dos entrevistados, o próximo tópico tratará do processo de anistia e de reintegração dos trabalhadores demitidos da CVRD no governo Collor ao serviço público, a fim de conhecer melhor a história desses trabalhadores e o caminho que percorreram até o início de suas atividades na Unifei.

## 5.2 Anistia e reintegração

A demissão da Companhia Vale do Rio Doce, durante o governo Collor, assumiu diferentes significados para os trabalhadores envolvidos. Esses significados e o impacto dessa demissão variaram de acordo com a relação que possuíam com a empresa, com o impacto dessa demissão para a vida dessas pessoas, bem como com a capacidade de cada um em se reestruturar profissionalmente. As demissões ocorreram entre os anos de 1990 e 1992 e surpreenderam os trabalhadores, que julgavam possuir um emprego estável. Embora não tenham sido diretamente questionados sobre como se sentiam em relação à CVRD ou ao processo de demissão, muitos anistiados entrevistados se manifestaram sobre esse processo, sendo que todos expressaram, direta ou indiretamente, que se sentiram surpresos e injustiçados com as demissões.

A gente era funcionário público. Tinha estabilidade... Tínhamos prestado concurso pra entrar... [...]. Eram concursos, mas assim, não atraía tanta gente... (A1)

[...] na época dessas demissões... Foram muito injustas. Foram bem arbitrárias... Sem nenhum critério, sabe? E... Foi um constrangimento total. Pra todos. Inclusive pra mim, porque... Eu amava aquilo que eu fazia naquela empresa. Tinha uma ficha invejável naquela Vale. [...] Então... Me colocaram em disponibilidade e eu fiquei muito chateado, porque eu achava que eu não merecia aquilo. (A6)

Ah, é difícil, né. Porque você tá lá trabalhando, né. Aí de repente uma pessoa te chama e diz que você não precisa mais voltar. [...] Aí você fica assim... Sabe? Sem chão, sem nada. Aí você fala: e agora? Brasil em crise... Não tem emprego pra ninguém... (A16)

A partir do depoimento de A6, verifica-se uma forte identificação com a CVRD e com o trabalho que exercia na empresa. Considerando a importância que as organizações podem representar para a autodefinição e autoestima dos trabalhadores, quando identificados com as características e valores organizacionais (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009), a demissão arbitrária resultou em mais do que a perda da remuneração, mas também em uma ruptura da identidade profissional. Assim, o sentimento de injustiça foi somado ao “constrangimento” perante seus pares e conhecidos e à “perda do chão”, conforme relatado nas entrevistas.

Alguns dos anistiados entrevistados, antes da demissão, já se preparavam para novos desafios, se capacitando ou planejando o início de um negócio próprio. Para essas pessoas, a ruptura do vínculo com a CVRD representou um menor impacto. Entretanto, isso não ocorreu com a maioria dos entrevistados. Iniciar um negócio próprio foi o caminho escolhido por 50% dos anistiados entrevistados, porém, apenas 13% manifestaram que esse empreendimento já estava sendo planejado antes da demissão (Tabela 8). Da mesma forma, os 37% que se tornaram empresários sem um planejamento prévio deixaram o empreendimento após um tempo, por motivos como problemas com os sócios, despreparo para lidar com essa nova realidade, retorno financeiro insuficiente, entre outros. Essas pessoas assumiram então outros caminhos, como trabalhar formal ou informalmente, ou mesmo aguardar um tempo até a aposentadoria.

Tabela 8 – Atividades profissionais dos anistiados entrevistados, após a demissão

Itens discriminados	%
Iniciou um negócio próprio, mas abandonou o empreendimento	37%
Exerceu outras funções, com emprego(s) formal(is) ou não	25%
Continuou trabalhando na função, sempre com emprego(s) formal(is)	13%
Iniciou um negócio próprio, que permanece até hoje	13%
Continuou trabalhando na função, com emprego(s) formal(is) ou não	6%
Trabalhou na função por períodos fragmentados	6%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado na Tabela 8, 25% dos entrevistados continuaram trabalhando na função que exerciam após a demissão, mas apenas 13% o fizeram continuamente, com

emprego formal. Entretanto, a maioria dos anistiados entrevistados, mesmo os que continuaram exercendo as mesmas funções que exerciam na CVRD, manifestaram que a demissão alterou consideravelmente seus rendimentos e sua qualidade de vida. Nesse sentido, 38% dos entrevistados citaram que foi necessário mudar de cidade para trabalhar. Também foi mencionada pelos entrevistados a perda dos benefícios que possuíam e do *status* de “funcionário da Vale”, bem como o surgimento de problemas pessoais, como condição financeira precária e pressões familiares.

O salário praticamente caiu pela metade. [...] E você ainda tinha todos esses benefícios. [...] Por exemplo, todo final de ano, [...] se dava um problema na casa, precisava de fazer um conserto, alguma coisa, tinha uma equipe da Vale pra fazer isso. Não tinha custo nenhum. [...] Quem não era funcionário da Vale, era marginalizado. Era o resto. Só tinha valor na cidade quem era funcionário da Vale. (A1)

Eu fiquei desempregado... Porque quando a gente sai... Eu saí, com todo o acerto, certinho, a Vale ainda deu assistência médica pra gente um ano [...] Depois de quase um ano, mais de um ano, é que graças a Deus eu consegui um emprego. Aí fui trabalhar... (A10)

Quando eu saí da Vale... Eu fiquei naquela situação. [...] Como eu rodei vários lugares procurando emprego como tava difícil a fase... Até hoje continua... Eu fiquei fazendo meus “bico” particular. Sabe? [...] Mas minha vida depois foi virando só a situação financeira ruim. (A13)

A partir dos depoimentos, ressalta-se a importância que o vínculo de trabalho com a CVRD tinha para a identidade desses trabalhadores. O entrevistado A1 destaca que em Itabira “só tinha valor quem era funcionário da Vale”. Assim, ao serem demitidos, passaram a não ter mais valor, ou seja, a ser “o resto”. Considerando que a identidade é formada também a partir da opinião de outros indivíduos (DUBAR, 2005), a mudança no *status* afeta a percepção dessas pessoas sobre si próprias, bem como suas relações sociais.

É possível perceber, nos trechos acima, os três componentes da identificação apresentados por Tajfel (1982): o componente cognitivo (relativo ao senso de pertencimento ao grupo), componente valorativo (relacionado ao valor que representa o pertencimento ao grupo) e o componente emocional (investimento relacionado aos dois primeiros componentes). Os trabalhadores demitidos da CVRD foram afastados do grupo que se sentiam parte, perdendo o valor que tal filiação representava e, conseqüentemente, sofreram os impactos emocionais decorrentes da quebra dessa ligação. Além da situação descrita, somam-se os impactos financeiros da ruptura, que

afetaram não apenas o padrão de vida dos trabalhadores e de seus familiares, mas também sua autoestima. Destaca-se que a situação econômica do país na época das demissões tornou o momento ainda mais difícil para essas pessoas, pois dificultava a empregabilidade, especialmente na mesma função e com as mesmas condições de trabalho, impactando ainda mais a identidade profissional e a qualidade de vida desses indivíduos.

A partir do sentimento de injustiça pela demissão e de todas as consequências dessa para os antigos funcionários, iniciou-se um movimento em busca do retorno à CVRD. Esse movimento começou logo após as demissões, ainda em 1992, de acordo com 50% dos anistiados entrevistados. Desde esse período, algumas pessoas e instituições assumiram a liderança do processo e buscaram cadastrar as pessoas demitidas, agendar reuniões e procurar apoio político, em prol da reintegração dos demitidos. Entretanto, o movimento parece ter se tornado mais forte a partir da promulgação da Lei nº 8878/1994, que determinou:

Art. 1º É concedida anistia aos servidores públicos civis e empregados da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, bem como aos empregados de empresas públicas e sociedades de economia mista sob controle da União que, no período compreendido entre 16 de março de 1990 e 30 de setembro de 1992, tenham sido:

I - exonerados ou demitidos com violação de dispositivo constitucional ou legal;

II - despedidos ou dispensados dos seus empregos com violação de dispositivo constitucional, legal, regulamentar ou de cláusula constante de acordo, convenção ou sentença normativa;

III - exonerados, demitidos ou dispensados por motivação política, devidamente caracterizado, ou por interrupção de atividade profissional em decorrência de movimentação grevista.

Parágrafo único. O disposto neste artigo aplica-se, exclusivamente, ao servidor titular de cargo de provimento efetivo ou de emprego permanente à época da exoneração, demissão ou dispensa.

Um dos anistiados entrevistados comentou que foram exatamente as pressões realizadas a partir de 1992 que culminaram na promulgação da Lei. Entretanto, a participação dos demitidos nesse processo de busca da anistia foi bem variada. Dentre os entrevistados, apenas 25% acompanharam ativamente esse processo, se mantendo sempre informados e participando com maior frequência de reuniões e de ações sobre o assunto (como o cadastramento dos demitidos em Itabira e em outras cidades e viagens organizadas para Brasília, para pressionar pela reintegração ou buscar apoio político). A maior parte dos entrevistados (56%), além de não participar ativamente do processo, demonstrou ter pouco conhecimento de como o movimento em prol da anistia ocorreu com o passar dos

anos. Alguns, porém, demonstraram, nas entrevistas, estar bem informados sobre como o processo ocorreu, embora tenham relatado que, ao longo dos anos, não puderam acompanhá-lo, por diversos motivos (19% dos entrevistados).

Nas entrevistas realizadas com os anistiados, algumas pessoas e instituições se destacaram como lideranças no processo de anistia na cidade de Itabira, tendo sido citadas por vários dos entrevistados. As associações mais mencionadas foram o Sindicato Metabase, citado por 50% dos entrevistados, e a Associação dos Aposentados e Pensionistas da Vale (Asprev), mencionada, em conjunto com o nome de seu presidente, Carlos Madeira, por 56% dos entrevistados. Outra pessoa destacada pelos entrevistados como liderança no processo de anistia foi o Senhor Jorge Teixeira, um dos demitidos da CVRD durante o governo Collor (também mencionado por 50% dos entrevistados).

A participação de cada uma dessas lideranças no movimento pela anistia dos demitidos pela CVRD não foi um consenso entre os entrevistados, inclusive pelas diferenças, já mencionadas, no conhecimento que cada um possuía sobre esse processo. Porém, a partir dos depoimentos, foi possível concluir que o Sindicato Metabase atuou principalmente no período inicial do movimento, com o cadastramento dos demitidos. O Senhor Carlos Madeira, bem como a Asprev, foram os nomes mais citados, de modo que as atuações dessa associação e de seu presidente se destacaram por todo o processo, que envolveu não apenas o contato com os envolvidos, mas também a busca de parcerias, a articulação com autoridades e a realização de pressões políticas. Três dos entrevistados citaram, inclusive, que a luta pela anistia foi essencialmente política, sem o envolvimento do poder judiciário. Contudo, a partir de pareceres do Tribunal Superior de Justiça, que chegaram ao conhecimento da pesquisadora, identificou-se que alguns dos afetados acionaram a justiça individualmente entre 1992 e 2011, em busca de retorno ao trabalho, de indenização pela demissão, entre outros, mas sem um resultado positivo.

Com relação ao Senhor Jorge Teixeira, as entrevistas indicaram que ele não se destacou como liderança desde que ocorreram as demissões, mas assumiu esse papel algum tempo depois. Dentre as atividades desempenhadas, atuou na mobilização dos envolvidos e na articulação política, bem como, posteriormente, na reintegração dos então anistiados. Sua atuação ocorreu paralelamente à do Senhor Carlos Madeira, de

modo que em um determinado momento (não especificado pelos entrevistados) dois grupos começaram a atuar separadamente em prol da anistia. Outras lideranças foram citadas por um menor número de entrevistados, como participantes de cada um dos grupos, como os também anistiados Clécio Araújo (que atuou em conjunto com o Senhor Jorge Teixeira) e José Geraldo dos Santos (cuja atuação ocorreu principalmente com o Senhor Carlos Madeira).

Então... Assim que a gente foi desligado... A gente procurou o Sindicato Metabase, então da Vale do Rio Doce. Mas esse sindicato não... Esboçou grandes esforços pra estar trabalhando na causa daquelas pessoas que saíram naquela época. Que não foram poucas [...]. Naquela época foi criada uma associação e...[...] Eram pessoas também que tinham sido desligadas que tomaram frente. É... Na época o... Jorge... [...] O Clécio... (A2)

Esse processo de anistia, logo que a gente saiu... Se iniciou um movimento a partir do sindicato, parece que a partir do Sindicato Metabase. [...] E esse processo ficou parado no sindicato. [...] A Asprev pegou esse processo e começou a dar andamento nesse processo. E chamou todo mundo, a gente foi lá, cadastrou, mandou os documentos e ele começou a garantir que a gente retornaria... Não só retornaria, mas também alimentou a esperança de uma bolada muito grande. [...] Só que isso parece que andava muito pouco ou tava havendo mais discussão, mais coisa do que andar lá. Aonde esse Jorge Teixeira entrou nisso aí, pegou e começou a fazer, não sei porque eles separaram, mas essa reunião começou a andar separado. (A3)

Foi um caso mais administrativo, ninguém mexeu com advogado nem nada disso não. [...] Político, administrativo. Aí... Inúmeras assembleias que a gente fazia... [...] Chegou um ponto que a gente até desacreditou... (A5)

Além da promulgação da Lei nº 8878/1994 ter sido decisiva na busca pela reintegração, os anistiados entrevistados salientaram também a importância dos presidentes no processo. Nas entrevistas, foram recorrentes expressões como: “Itamar anistiou a gente” (A8); “(Fernando Henrique) engavetou a Lei” (A1) e “[...] retornamos já no governo da Dilma Rousseff. [...] Mas o Lula deixou tudo pronto pra isso” (A10). Também foi mencionado o interesse do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC) em privatizar a CVRD (o que ocorreu em 1997, durante seu primeiro mandato) e o quanto a postura política do ex-presidente foi relevante para adiar a reintegração. O movimento pela anistia parece ter se renovado nas eleições de 2002 e no início do governo Lula. O entrevistado A1 mencionou que uma das propostas de Lula em sua campanha era justamente “fazer com que a lei dos anistiados fosse cumprida”. Assim, durante o governo Lula, foram intensificadas as articulações entre as lideranças em prol da anistia e o governo, bem como organizadas novas comissões para a análise dos processos. Mas, no próprio governo, havia muitas divergências sobre a viabilidade e o interesse público

da reintegração dos demitidos, de modo que essa ocorreu apenas em 2011, já no governo da presidente Dilma Rousseff.

Começou essa luta porque nós fomos anistiados pelo Itamar Franco, que ficou no lugar do Collor, né. [...] Porque o que quer dizer anistia? É perdão. Era pra retornar pra Vale. [...] Aí Fernando Henrique entrou... No lugar do Itamar Franco... E vetou nossa anistia. Foi até a Vale ser privatizada... Em 97... Não tinha como voltar pra Vale mais [...]. Aí o Lula, no governo dele, ficou por dentro do nosso caso... [...] É que o Lula falou assim: não, eles não vão ficar na mão não. Nem que seja para órgãos federais vamos distribuir o pessoal. (A5)

Então, existia uma parte do governo que queria a gente e uma parte que não queria. Então... É... Quando a gente estava para ser reintegrado, essa parte que não queria tentou bloquear. (A9)

Como a CVRD era subordinada ao Ministério de Minas e Energia, quando ainda era uma empresa de economia mista, os anistiados foram alocados para esse mesmo Ministério. A reintegração desses ocorreu a partir do Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), por determinação da Portaria nº 981/2010, do Ministério de Minas e Energia. Os contemplados pela anistia foram então notificados pelo DNPM, por meio de carta (Anexo A). Nessa carta, os trabalhadores foram convocados a comparecer à unidade do DNPM a que estariam vinculados, portando alguns documentos, no prazo de 30 dias. Os anistiados que não tivessem interesse na reintegração deveriam preencher um Termo de Desistência.

Entretanto, poucos trabalhadores entraram em efetivo exercício no DNPM, a maioria deles foi cedida pelo Departamento a outros órgãos públicos federais. Os próprios anistiados deveriam procurar órgãos públicos federais que estivessem dispostos a recebê-los, para os quais seriam cedidos. Todavia, permaneceriam lotados no DNPM, que seria o responsável pelo pagamento dos vencimentos, gratificações e outras despesas estabelecidas pela relação de trabalho. A procura por órgãos ocorreu de forma mista: individualmente, pelos interessados, ou a partir das associações ou lideranças que os representavam.

No caso da Unifei (*Campus* de Itabira), houve um contato inicial do Senhor Jorge Teixeira, que explicou sobre o processo de anistia e de reintegração e entregou alguns currículos dos interessados em fazer parte do quadro de funcionários da universidade. A Unifei também recebeu currículos avulsos de alguns interessados e todos esses foram considerados na seleção, que ocorreu, inicialmente, a partir da análise dos currículos e,

depois, a partir de entrevistas presenciais, agendadas com os anistiados. Um dos servidores da Unifei envolvidos no processo mencionou que houve também entrega de currículos e indicação de pessoas por meio de autoridades políticas do município, e que as indicações foram consideradas na seleção.

A gente tinha um processo que a gente buscava os órgãos... As empresas... E... Aonde a gente poderia ser absorvido. [...] A gente tinha que ser aproveitado nos quadros do governo federal. [...] Não tem como ser estadual e nem municipal. (A9)

Na verdade, houve uma mescla. [...] Porque tinham esses representantes, que já representavam eles nas audiências, nos processos para conseguirem esses direitos, [...] e tinham, obviamente, uma lista de pessoas que precisavam. Além dessas listas, até pessoas dessa própria lista apareciam na instituição nos procurando para pedir esse apoio da universidade [...], assim como tinham currículos que chegavam através dessas pessoas... (S1)

E uma vez que a gente identificava que aquela pessoa de fato poderia ser aproveitada dentro da universidade a gente fazia o processo de reintegração. E aí... Juntamente a isso, as pessoas começaram a tomar conhecimento, começaram a nos procurar... É... Houveram aquelas pessoas que foram indicadas pela prefeitura, por pessoas da prefeitura que tomaram conhecimento disso... Houve um peso. (S2)

A questão humanitária que envolvia a reintegração dos anistiados também foi destacada, nas entrevistas, pelos servidores que acompanharam o processo de admissão desses trabalhadores na Unifei. Um grande número de anistiados residia em Itabira, que possuía poucos órgãos públicos federais que pudessem recebê-los. Para muitos, a reintegração representava não apenas o retorno ao trabalho, mas a recuperação da dignidade e a construção de uma nova identidade, após a ruptura verificada anteriormente. Essas questões influenciaram o interesse da universidade em receber os anistiados e o processo de seleção desses, o que implicou em uma seleção pouco criteriosa. Outra questão mencionada foi a falta de conhecimento não apenas da Unifei, mas também do DNPM, de como seria a gestão dos reintegrados.

A maioria são senhores acima dos seus 50 anos. [...] Então foi um processo bastante sensível, porque a gente teve que avaliar a [...] a capacidade de instituição absorver esses anistiados pela sua estrutura. [...] E é claro que não tinha como deixar de pesar e estar sensível ao fato desse problema social... (S1)

[...] alguns deles, a gente vislumbrava essa possibilidade deles atenderem demandas das quais a gente não tinha mais possibilidade de abertura de concurso. Né. Hoje em dia a gente só consegue abrir concursos para cargos de nível E e D. Pelo menos aqui no *Campus*. (S2)

Com relação ao procedimento para a reintegração, os servidores relacionados com o processo citaram que, finalizado o processo de seleção, o Diretor do *Campus* de Itabira encaminhava um memorando à Diretoria de Pessoal (localizada no *Campus* de Itajubá), manifestando o interesse em determinado trabalhador e descrevendo a demanda do *Campus* de Itabira que poderia ser atendida por ele. Os servidores entrevistados não sabiam exatamente qual procedimento era executado pela Diretoria de Pessoal ao receber essa comunicação, mas citaram que, na universidade, esse processo finalizava na Reitoria, pois o dirigente máximo do órgão público (no caso, o Reitor da Unifei) precisava encaminhar um ofício à sede do DNPM, localizada em Brasília, solicitando a cessão do trabalhador.

Aí a gente selecionava o currículo... Passava pro Diretor do *Campus*... Ele fazia o memorando... Com toda a solicitação, explicando a demanda... Encaminhava pra Diretoria de Pessoal, de Itajubá... Porque a própria diretora, existe um outro procedimento que ela tem que fazer e, nesse procedimento, ela assinava, tinha que ter a assinatura dela... E um documento com assinatura do Reitor. Aí ele seguia pra Brasília. Porque quem emite a portaria da reintegração é Brasília. É o DNPM de Brasília que faz a autorização da reintegração deles. E é publicado a portaria no Diário Oficial. [...] Mas o parecer final, a assinatura final é do Reitor. Se o Reitor, ele não aceita... Ele não assina esse documento... Não tem como aceitar os anistiados. (S3)

O retorno dos anistiados ocorreu no mesmo regime jurídico que possuíam na CVRD, ou seja, são trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Essa situação representou uma dificuldade na relação estabelecida entre os anistiados e as organizações para as quais foram cedidas, visto que o regime jurídico adotado para os servidores públicos federais é o estatutário. Desse modo, os anistiados são regidos por uma legislação diferenciada e não são considerados, juridicamente, “servidores públicos”, mas “empregados públicos”. Essas diferenças provocam uma situação delicada: além do desconhecimento dos órgãos para os quais foram lotados sobre a legislação celetista, a diferença no regime jurídico afeta o acesso desses empregados a alguns direitos concedidos aos servidores públicos, como recebimento de diárias, plano de capacitação, função gratificada, entre outras; o que pode fazer com que se sintam discriminados e até injustiçados. Nesse sentido, o entrevistado A6 relatou que, embora os anistiados tenham se desarticulado após a reintegração, há ainda muitas questões a serem reivindicadas, pois a situação que vivenciam ainda é precária.

Nada que é regimental, eles não podem participar. Nosso aqui. Não podem participar de comissão... Se eles forem viajar, não podem receber diária... Antes podia receber reembolso, isso foi cortado. [...] Eles não podem se capacitar... A Unifei, ela tem verba para capacitar os servidores dela, mas eles

não podem participar. [...] Não podem ter função gratificada... Não tem como a Unifei retribuir aqueles que são excelentes... (S3)

Olha, a dificuldade é a seguinte. Eles vieram de um regime diferente do nosso, né. Eles são celetistas, nós somos estatutários. Então isso já causa dificuldades, porque algumas coisas que nós temos direito eles não têm, né... (S4)

Simplesmente nós reintegramos. Mas com quê? Qual o direito que nós temos? Nenhum. (A6)

Pra quem é concursado da universidade, eles têm toda a chance. Mas nós, anistiados, não temos. [...] Nós não somos concursados pela universidade. Mas nós somos concursados pela Vale. [...] E dentro da Vale eu tinha promoções que aqui eu não tenho pela universidade. Essa promoção que eu teria que ter, seria do DNPM. (A13)

Na própria fala dos entrevistados, observa-se a separação entre os grupos, que são intitulados “nós” e “eles”. Assim, tanto os anistiados como os servidores se colocam como parte de um grupo específico (nós), com características diferentes do outro grupo (eles). A fala do entrevistado A13 enfatiza, ainda, um sentimento de injustiça: embora trabalhem na Unifei, os direitos que se aplicam aos servidores desse órgão não se aplicam aos anistiados. Esse sentimento de injustiça nos procedimentos também pode prejudicar o envolvimento do empregado público com a universidade, de acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004). Entretanto, o entrevistado A13 demonstra distinguir que não cabe à universidade solucionar todos os problemas decorrentes da reintegração, como questões referentes à remuneração, visto que estão lotados em outro órgão (DNPM).

Considerando o tempo decorrido entre a demissão e a reintegração, também é natural que muitos dos anistiados já não sejam tão jovens. No caso dos anistiados cedidos à Unifei, a maioria deles está na faixa etária de 60 a 69 anos. Esse fato ocasiona outras dificuldades inerentes ao processo de reintegração: adaptar as demandas da universidade às condições físicas e à qualificação profissional do anistiado. Em decorrência da idade, muitos já possuem limitações e problemas de saúde que dificultam a execução de atividades operacionais, que demandam esforço. Por outro lado, muitas vezes também não possuem qualificação adequada para executar funções administrativas, as quais geralmente exigem, no mínimo, conhecimento básico de informática. Destaca-se que os anistiados foram reintegrados com o mesmo cargo que desempenhavam na CVRD, muitos dos quais não se aplicam à Unifei, como os de “caldeireiro”, “bombeiro” e

“oficial de mineração”. Os anistiados precisaram, portanto, ser alocados para funções diferentes dos cargos a que estão vinculados.

Outro desafio vivenciado pelos anistiados foi a procura por órgãos federais dispostos a recebê-los, uma vez que essa busca era responsabilidade dos interessados na reintegração e das associações/lideranças que representavam a categoria. Não havia, portanto, qualquer garantia para o trabalhador de que algum órgão iria admiti-lo, tampouco que esse órgão seria localizado na cidade em que residia. Considerando que a cidade de Itabira possui poucos órgãos públicos federais, e a Unifei (*Campus* de Itabira) é o único que se dispôs a receber os anistiados, apenas um deles relatou, na entrevista, que participou de processos seletivos de admissão apenas em Itabira. Os quinze demais entrevistados informaram que também realizaram entrevistas em outros órgãos públicos (embora nem todos estivessem dispostos a se mudar de cidade), sendo que quatro desses anistiados foram reintegrados inicialmente em outros órgãos, e só posteriormente transferidos para a Unifei.

De acordo com a maioria dos anistiados entrevistados, atualmente as associações ou grupos de pessoas que atuaram mais intensamente pela anistia e reintegração estão desmobilizados. No entanto, foi relatado que ainda existem várias reivindicações da categoria, como a criação de um plano de carreira (hoje inexistente), a correção no valor dos vencimentos, a alteração do regime jurídico de celetista para estatutário, a indenização pelo tempo decorrido entre a promulgação da Lei nº 8878/1994 e a reintegração e a contagem desse tempo para aposentadoria. Uma das reivindicações mais citadas é a revisão da aposentadoria (desaposentadoria), já que muitos são aposentados e continuam contribuindo para a previdência social. Alguns relataram que estavam acionando o poder judiciário individualmente, para atender às suas reivindicações. Um dos entrevistados citou, inclusive, não ser interessante uma ação coletiva, pois os valores envolvidos na causa provavelmente ocasionariam uma decisão negativa por parte do judiciário.

A anistia não te dá direito... Ela te dá o direito do retorno ao trabalho e ao salário. A lei em si não te dá direito a mais nada. [...] Você não tem direito, por exemplo, ao tempo que você ficou parado. [...] você não tem direito a uma indenização, você não tem direito a nada disso... (A1)

Tem um assunto aí, uma... Promessa, de desaposentadoria. [...] Nós somos aposentados, pagando INPS, né, continuamos pagando o INPS, e amanhã vence o nosso tempo, e aí? Como é que faz? (A4)

Embora os desafios relatados sejam intrínsecos à forma como ocorreu o processo de anistia e reintegração, eles interferem no vínculo estabelecido entre o anistiado e a organização em que trabalha (no caso desta pesquisa, a Unifei – *Campus* de Itabira). Em algumas situações, cabe à universidade, a partir de seus servidores, atuar nos problemas relatados e buscar uma solução, como na alocação das pessoas de acordo com o cargo, idade, qualificação profissional, condição física e saúde. Já em outros desafios, como, por exemplo, a remuneração, plano de carreira e regime jurídico, a Unifei não tem qualquer poder de interferência. Contudo, todas as situações descritas, mesmo as que não estão no âmbito de decisão da universidade, podem interferir nos procedimentos para a gestão dessas pessoas, na satisfação e no desempenho dessas no trabalho, bem como nas atividades que podem realizar (uma vez que não podem assumir funções gratificadas ou receber diárias por viagens realizadas a serviço, por exemplo).

Todas as situações citadas podem gerar um sentimento de injustiça, prejudicando a inserção dos anistiados e a criação de vínculos entre esses e a universidade. O estabelecimento desses vínculos pode ser positivo para a organização, na medida em que faz com que os trabalhadores se envolvam mais com o desempenho e com os resultados organizacionais (KRAMER; FARIA, 2007). Assim, o próximo tópico aborda os processos de identificação dos anistiados com a Unifei – *Campus* de Itabira.

### **5.3 Processos de identificação**

Conforme abordado anteriormente, o processo de identificação organizacional envolve o sentimento de pertencer à determinada organização, de modo que o indivíduo passa a assumir as características do grupo como suas (ARRUDA; PEREIRA, 2012). Nesse sentido, Kramer e Faria (2007) apresentam alguns aspectos que permitem avaliar a ocorrência da identificação e do sentimento de pertença do indivíduo em relação à organização: a admiração do indivíduo e o orgulho de pertencer à organização; a reação do indivíduo a críticas voltadas para a organização da qual faz parte; o sentimento de que é parte da organização, pode representá-la e é responsável por ela; a possibilidade de os projetos pessoais serem realizados; a gratificação pelo trabalho desempenhado; a motivação para realizá-lo e o tempo de permanência como funcionário. Assim, durante a realização das entrevistas, alguns desses aspectos foram considerados, para levantar os componentes dos processos de identificação entre os anistiados entrevistados e a Unifei (*Campus* de Itabira), bem como o grau de identificação.

A admiração e o orgulho dos indivíduos em relação à organização de que fazem parte, bem como a reação desses a críticas recebidas pela instituição, estão muito ligados à imagem que essas pessoas possuem da organização e ao valor que atribuem ao fato de pertencerem àquele grupo (componente valorativo da identificação, proposto por Tajfel, 1982). Essa imagem e a percepção de valor, de acordo com autores como Dutton, Dukerich e Harquaril (1994), também sofrem interferência da imagem externa da organização, pois as características dessa podem ser atribuídas também a seus membros. O fato de estarem associados a uma organização admirada e bem-conceituada concede a seus funcionários um *status* positivo perante a sociedade, o que torna o vínculo positivo.

Essa situação foi relatada pelos entrevistados em relação à CVRD, no sentido de que ser funcionário da mineradora tornava a pessoa valorizada perante os habitantes da cidade. Ao serem demitidas, as pessoas perderam esse prestígio, o que afetou também sua autoimagem e identidade, provocando sofrimento. A tendência, portanto, é que essas pessoas buscassem outras organizações reconhecidas pela sociedade, a fim de se tornarem valorizadas novamente, resgatando a autoestima. Nesse contexto, todos os anistiados entrevistados relataram que as pessoas com as quais convivem têm uma opinião positiva sobre a Unifei (*Campus* de Itabira) e sobre o fato de nela trabalharem. Estarem associados à Unifei pôde trazer de volta a esses trabalhadores o prestígio perdido, conforme mencionado por A13, para o qual trabalhar na Unifei é motivo de orgulho, assim como o era trabalhar na CVRD. Essa situação tende a potencializar a identificação dos anistiados com a Unifei (*Campus* de Itabira), de acordo com Ashforth e Mael (1989).

[...] só de se trabalhar na Unifei, pra mim já é uma grande honra. Eu não esperava. Eu não tinha um sonho desse. Igual eu trabalhava. “Você trabalha onde?” Na Vale. Eu diferencio a Vale pela Unifei. (A13)

Da mesma forma, 88% dos anistiados entrevistados manifestaram ter uma boa imagem da Unifei. Os pontos mais destacados foram o ambiente da organização e as boas condições de trabalho (citados por 75% dos entrevistados), bem como a importância da universidade para o município de Itabira (63%) e a possibilidade de que seja um novo caminho, diferente da mineração (19%). O entrevistado A6 chega a classificar o *campus* como a “redenção de Itabira após a Vale”, reforçando o caráter da Unifei como “salvadora” da própria cidade em termos econômicos e sociais, e não só dos anistiados. Observa-se que a imagem dos anistiados entrevistados sobre a Unifei não reflete apenas

a percepção deles como funcionários (considerando aspectos internos da organização – como ambiente e condições de trabalho), mas também a visão deles como habitantes de Itabira, que torcem pelo futuro de sua cidade. Entretanto, 12% dos anistiados entrevistados mencionaram que, em sua opinião, muitas coisas precisam ser aprimoradas na Unifei, como a diversidade de cursos oferecidos e as próprias condições de trabalho (apresentadas também como ponto positivo pela maior parte dos anistiados entrevistados).

Por Itabira ser uma cidade mineradora, ela [a Unifei] tá chegando tentando abrir um novo horizonte para o crescimento da cidade. (A2)

Pra mim, a vinda da Unifei aqui pra Itabira foi a melhor coisa que aconteceu na história de Itabira. Que eu acho que isso vai ser a redenção de Itabira após Vale... E, no mais, as pessoas que eu convivo com elas, os amigos e tudo, só falam bem. (A6)

Não, eu não falo nada da Unifei com a minha família não. Mas eles têm a imagem daqui da cidade aqui, né. [...] Eu acho que podia melhorar muito, né. (A8)

Itabira toda ganhou, vamos dizer assim... Comércio... Aluguel... Tudo, tudo. Tinha gente que tinha duas, três casas... Fechadas. Veio a Unifei, hoje... Meio difícil quem tinha três casas estar com as três fechadas. (A16)

Outros dois anistiados entrevistados ainda citaram que parte dos itabiranos não conhece bem a Unifei – embora relatem situações diferentes. Enquanto o entrevistado A1 acredita que muitos habitantes da cidade enxergam o empreendimento de forma negativa, o entrevistado A9 cita que a população itabirana visualiza a universidade como um horizonte distante, do qual gostaria de participar, mas acha que não é possível. Ao mesmo tempo em que menciona que essa percepção deveria ser diferente, A9 valoriza sua posição de membro da Unifei, no sentido de que ele é parte da “elite” e não um “cidadão comum”, o que pode conferir um prestígio ainda maior às pessoas vinculadas à universidade. Uma terceira situação é ainda relatada por A11, o qual cita que desconhecia as potencialidades da Unifei antes de se tornar um funcionário: trabalhar na Unifei fez com que passasse a valorizar a organização.

As pessoas que são do meu convívio, família, amigos, assim, entendem que foi uma boa pra cidade [a Unifei]. Que é uma boa, que deve ser investido e tudo. Mas tem uma boa parcela da população que ainda tá se adaptando, apesar de que já tem quase dez anos, já tem sete anos mais ou menos, ainda olham assim, meio de lado. Acham que não é tão bom pra cidade. (A1)

Eu acho que falta uma integração maior da universidade com o município. [...] Porque... O cidadão comum [...] pensa que a universidade é elite. Ele não pensa que, se ele se esforçar, ele pode chegar à universidade. [...] E isso não era pra ser assim, era pra ser diferente. (A9)

[...] eu já moro aqui em Itabira há muitos anos... A Unifei veio pra aqui em 2008... E eu não tinha conhecimento nenhum da Unifei. [...] Pra mim era uma escola normal. Né. Aí fui chegando, fui conhecendo, assim... Que a gente vê a potência que é. Que a gente fica muito grato de fazer parte do quadro de funcionários dela. (A11)

Outros dois anistiados também destacaram a opinião negativa que algumas pessoas têm dos servidores e empregados públicos, o que também reflete sobre eles. Esses entrevistados disseram ouvir das pessoas com quem convivem que eles “não trabalham” ou “estão só passando o tempo”. O entrevistado A3 inclusive mencionou que levou a esposa ao local de trabalho e explicou o que fazia, em virtude das críticas da população sobre a atuação dos funcionários públicos.

Entretanto, essa imagem pejorativa não é exclusiva dos anistiados cedidos à Unifei, ou tampouco dos servidores dessa universidade. Segundo Silva e Ichikawa (2009), o funcionário público sempre foi caracterizado pela sociedade como o trabalhador que não trabalha, apesar de ser o responsável pela operacionalização das políticas públicas. Na pesquisa realizada pelos autores supracitados, observou-se uma diferença na percepção dos servidores e dos usuários (população) em relação ao serviço público, sendo que os primeiros se veem como aqueles que se sacrificam em prol do interesse público (apesar de reconhecerem que uma minoria não cumpre adequadamente com suas obrigações), enquanto os usuários caracterizam os servidores como trabalhadores “vagabundos”, “preguiçosos”, “negligentes” e “mal-educados”. Essas percepções antagônicas devem-se à visão parcial da realidade por esses sujeitos, de modo que cada grupo estabelece um conceito de acordo com o contexto em que está inserido e as experiências vivenciadas.

Porém, assim como na pesquisa realizada por Silva e Ichikawa (2009), o fato de os anistiados entrevistados conhecerem essa imagem depreciativa não interfere na visão deles sobre o próprio trabalho. O entrevistado A1 inclusive menciona que, para a população itabirana, somente quem trabalha de fato são os funcionários da Vale, da área de produção, de modo que ele seria discriminado mesmo que trabalhasse em outra empresa privada ou em uma área diferente da Vale. Para esse entrevistado, portanto, em

Itabira permanece a visão de que quem não trabalha na Vale (em uma área específica) é “o resto”.

O pessoal daqui de Itabira, na verdade, têm a visão de que quem trabalha mesmo, é só quem trabalha na Vale, na área de produção. Sério. (A1)

Lá fora, amigos falam isso pra gente. [...] Ah, você não faz nada. Por isso que eu trouxe a minha esposa aqui. Mostrei o que eu fazia. (A3)

Da mesma forma que a imagem positiva da Unifei (*Campus* de Itabira) foi predominante nas entrevistas, também prevaleceram os bons sentimentos em relação à universidade, pois 94% dos anistiados entrevistados relataram que se sentem felizes e satisfeitos, e apenas um entrevistado disse estar insatisfeito. Nesse sentido, Prata (2013) ressalta que o prazer é um dos objetivos de se trabalhar e resultado do sentir-se útil e produtivo, sendo vivido quando o trabalho proporciona aos indivíduos valorização e reconhecimento, especialmente pela realização de atividades importantes para ele, para a organização e para a sociedade. O fato de estarem vinculados a uma organização cuja atividade é importante para a cidade em que residem, portanto, pode torná-los mais satisfeitos por nela atuarem. Desse modo, 50% dos anistiados entrevistados mencionaram que se sentem orgulhosos ou envaidecidos de fazer parte do quadro de funcionários da universidade, inclusive por esse vínculo despertar reações positivas nas pessoas com as quais convive. Os entrevistados não foram diretamente questionados sobre como reagiriam a uma crítica em relação à Unifei.

Quando a gente consegue... Ajudar de alguma forma... [...] Isso deixa a gente bem alegre, bem feliz. E é totalmente diferente a gente sair pra trabalhar num lugar em que você tem prazer... (A2)

A gente tem que gostar, porque é simplesmente... É um futuro para com os jovens da cidade, né. (A4)

[...] você tá no céu. Porque, uma que eu voltei pra Itabira, ficar junto com a minha família, né. E outra que você tá num ambiente que você sempre fala que é muito bom, nada a reclamar de ninguém. [...] Eles pensam assim, é o futuro da cidade, né. (A5)

Observa-se que a busca da valorização pessoal a partir do pertencimento a um grupo de prestígio, bem como o amor por sua cidade e a vontade de nela permanecer influenciam positivamente os sentimentos desses em relação à organização e até a forma como percebem a si próprios. Pratt (1998) já ressaltava que a necessidade de se autovalorizar, a partir da vinculação a um grupo com características consideradas positivas, está

relacionada ao processo de identificação, bem como à necessidade de proteção (quando o indivíduo se sente coagido para fazer parte ou continuar como membro da organização). O entrevistado A4, por exemplo, cita que se sente na obrigação de gostar da Unifei, em virtude de sua imagem externa e das vantagens que traz para a cidade de Itabira. Da mesma forma, o entrevistado A5 menciona que as pessoas de sua convivência valorizam o seu trabalho na Unifei, pois permitiu que retornasse à sua cidade, onde reside sua família. Para esses entrevistados, portanto, não gostar da Unifei seria como não torcer pelo futuro de Itabira ou não valorizar o convívio da família – uma traição com a sua cidade ou com as pessoas que ama.

Observa-se, ainda, que, apesar de os anistiados serem classificados como “empregados públicos” e de possuírem particularidades em relação aos servidores, o que internamente provoca dificuldades, diante das pessoas externas à Unifei eles procuram se igualar aos demais e formar um só grupo, de “funcionários da universidade”. Assim, buscam ser identificados com uma categoria que possui prestígio em suas relações sociais, a de servidores públicos federais, e até a de professores universitários, como citado pelo entrevistado A9. Considerando que nas universidades os professores são considerados o grupo dominante, na medida em que geralmente são os mais qualificados (detém o poder do conhecimento) e ocupam a maior parte dos cargos de direção, a aproximação com esse grupo pode conceder um *status* ainda maior aos anistiados. No enunciado de A9, percebe-se um desejo de fazer parte dessa categoria de destaque – gosta de ser confundido com um professor universitário, embora intimamente sintam-se “bem longe” do grupo.

Eu acho que Itabira inteira, ela enxerga o profissional Unifei com bons olhos. [...] é funcionário público federal. Funcionário de universidade. Né. Aí tem gente que pensa que eu sou professor. Você é professor? É, quase. Quase bem longe, né. (A9)

O fato de estarem vinculados à universidade também faz com que os anistiados entrevistados se sintam tão estimados quanto à organização, a ponto de se sentirem “heróis” e “orgulhosos”. A comparação entre a situação atual (funcionário da Unifei) e anterior (funcionário da Vale) também foi frequente nas entrevistas realizadas com os anistiados, geralmente indicando a recuperação da autoconfiança e de um *status* mais elevado perante seus conhecidos. Alguns anistiados entrevistados ainda relataram que se sentem mais felizes em trabalhar na Unifei do que se sentiam trabalhando na CVRD, como A9, para o qual o ambiente na mineradora era “extremamente opressor”, com

muita cobrança e pouca valorização. E considerando que a Vale foi privatizada em 1997 e muitos dos antigos benefícios já não existem, também foi mencionado o sentimento de superioridade perante os antigos pares, reforçando o prestígio dos funcionários da universidade (elite). Nota-se, assim, um resgate da autoestima dessas pessoas e a construção de uma nova identidade, a partir da apropriação e aceite de opiniões externas, obtidas nas relações sociais – contexto relacional da formação da identidade, proposto por Dubar (2005).

Eles acham que a gente tá superior a eles, entendeu? Até os que estão na Vale hoje, continuaram na Vale, ou mesmo que já se aposentou... Eles acham, eles sentem que a gente é superior a eles, entendeu? (A12)

Hoje dentro da Unifei eu me sinto um herói. Porque todo lugar que eu chego... Você trabalha onde? Eu trabalho na Unifei. Órgão federal... A gente sente orgulhoso. [...] O pessoal que eu convivo acha que a Unifei foi assim, uma segunda mãe. Igual eles falavam da Vale. (A13)

Dubar (2005) ressalta que a construção da identidade pessoal envolve também um contexto biográfico (interpretação que o indivíduo faz de sua história e suas experiências), sendo que as pessoas devem buscar um equilíbrio entre o biográfico e o relacional. Embora o contexto relacional tenha sido especialmente observado nas análises anteriores, é preciso considerar que, para que ocorresse a anistia e essas pessoas iniciassem as atividades na Unifei, foi necessário um longo processo, vivenciado de diferentes formas por cada uma delas. Essa trajetória pessoal também afeta a percepção dos anistiados, tanto sobre si próprios quanto em relação à universidade. O entrevistado A6, por exemplo, relata que ele e sua família estão satisfeitos por ele trabalhar na Unifei, pois “foi uma questão de honra estar aqui, e de luta”. Para esse entrevistado, portanto, o vínculo com a Unifei representa uma conquista que ele lutou para conseguir, decorrente de sua história pessoal, o que interfere em suas opiniões sobre a organização.

Da mesma forma, 50% dos anistiados entrevistados relataram, ainda, que a sua situação como funcionário da Unifei é consideravelmente melhor do que a que vivenciaram no período entre a saída da Vale e a reintegração – por questões de salário, condições de trabalho, possibilidade de trabalhar e residir em sua cidade, entre outros. No caso desses entrevistados, o trabalho na Unifei também é considerado uma vitória pessoal, na medida em que representou uma superação de dificuldades. Essa situação pode ser verificada nos depoimentos de A13 e A14, que associam o trabalho na Unifei a uma graça divina. Destaca-se que a graça divina não é algo que se possa merecer ou retribuir,

apenas agradecer – o que pode afetar não apenas a satisfação dos envolvidos e a imagem que possuem da universidade, mas também o comportamento e o desempenho desses no trabalho. Alguns questionamentos podem ser levantados a partir dessas constatações: até que ponto esses sentimentos positivos, nutridos em relação à Unifei, devem-se às características da universidade? O quanto a “gratidão” pela melhora nas condições de vida impacta na imagem que os anistiados e as pessoas com as quais convivem têm da universidade? Qual o impacto dessa situação para o comportamento dos anistiados como funcionários da universidade? Embora não exista uma resposta precisa para essas questões, elas precisam ser consideradas, a fim de se evitar conclusões equivocadas.

E depois minha trajetória de vida foi uma trajetória difícil. [...] a gente sempre teve esperança de voltar, uns tinha, outros não. [...] Quanto surgiu que nós fomos fazer as entrevistas e coisa, Deus abriu as portas e eu consegui aqui. (A13)

Em palavras eu só posso agradecer a Deus, né. Porque... É um emprego muito bom. Esse emprego tirou a gente de uma situação muito ruim. (A14)

A existência ou não de um senso de pertencimento dos anistiados em relação à Unifei também foi analisada nas entrevistas, bem como os aspectos emocionais ligados a esse pertencimento e ao valor que ele representa (componentes cognitivo e emocional da identificação, previstos por Tajfel, 1982). Um dos pontos considerados para a análise foi a forma como esses funcionários anistiados foram recebidos na universidade, visto que, segundo Bastos *et al.* (2013), os processos de socialização e treinamento são estratégias utilizadas para que o novo funcionário sinta-se parte da organização mais rapidamente. Para os autores supracitados, tais processos devem não apenas comunicar aos novos membros as normas e padrões preestabelecidos e inseri-los no contexto existente, mas também confirmar identidade e aptidões prévias dos funcionários e estimular comportamentos proativos. Trata-se, portanto, de uma oportunidade para promover a identificação dos novos membros.

Nesse contexto, observou-se um despreparo da administração da Unifei na recepção dos anistiados. Os anistiados entrevistados relataram que não houve qualquer procedimento institucional de integração quando chegaram à universidade, para que conhecessem a história da Unifei, seus valores e a forma como está organizada. Entretanto, dois entrevistados informaram que houve uma reunião com a chefia algum tempo após sua chegada.

Eu me lembro de uma reunião lá no Itec. Que foi com todos os anistiados e o pessoal da Diretoria [...]. Aí nos apresentaram a legislação, né. Falou-se um pouco sobre a legislação do servidor público. Isso. E eu me lembro que a gente até respondeu um questionário na época... Mas foi bem depois. Não foi logo quando eu entrei, no mesmo ano, assim, não. (A1)

Nem nada. Acho que até hoje é assim, né. Eu sinto essa falta de... A pessoa chega assim... (A8)

Considerando que a comunicação e o compartilhamento da identidade organizacional, por meio de cerimônias e rituais, são práticas utilizadas para criar o senso de pertencimento nos membros da organização (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994), os próprios servidores entrevistados mencionaram que a Unifei (*Campus* de Itabira) peca na recepção de seus funcionários, não apenas dos anistiados, mas também dos servidores. Assim, eles relataram que não é prática do *Campus* de Itabira realizar algum procedimento para integração e socialização de novos funcionários, embora reconheçam que seria importante realizá-lo.

Sempre é importante, no lugar que a gente tá entrando, pelo menos você ter conhecimento do que significa. [...] Porque se ele não conhecer a Unifei, não tem como ele gostar da Unifei e querer trabalhar na Unifei. Ele tem que saber a importância do trabalho dele. Pra instituição, pras pessoas aqui. (S3)

Dois servidores entrevistados, entretanto, citaram que a Diretoria de Pessoal da Unifei organiza uma integração para novos servidores, mas que esse procedimento é muito restrito ao *Campus* de Itajubá, sendo estendido ao *Campus* de Itabira apenas às vezes, por videoconferência. Nota-se, assim, uma diferenciação não apenas entre servidores e anistiados e entre os *campi* da Unifei, mas também entre os próprios servidores do *Campus* de Itabira (já que apenas alguns acompanham a integração por videoconferência, mesmo que parcialmente). A falta de uma uniformidade de procedimentos pode dificultar a criação de vínculos entre os funcionários e a organização, uma vez que um dos elementos para o estabelecimento desses é a percepção de justiça nos procedimentos organizacionais (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Dois servidores entrevistados também se recordaram de que, uma vez, foi organizada uma programação para receber um grupo de anistiados. Entretanto, não se sabe se os servidores se referiam à mesma situação, pois não informaram o ano em que isso aconteceu. De acordo com os relatos, infere-se que esse procedimento também não foi organizado de acordo com orientações institucionais, ou seja, da mesma forma que

ocorre no *Campus* de Itajubá, mas por iniciativa de servidores do *Campus* de Itabira envolvidos na admissão dos anistiados.

Nunca houve isso direcionado para os servidores. [...] a pessoa chegava, a gente conversava... Apresentava no setor onde ela seria lotada... Apresentava a pessoa que trabalharia com ela... E o restante ia acontecendo de forma natural. (S2)

Teve só uma única vez. Que eu me recordo. Que a gente fez uma integração e explicou o que é a Unifei... O que que significava... A gente passou um vídeo institucional... Falou sobre a legislação deles, que era diferente da nossa legislação... (S3)

Assim, como não houve uma definição institucional sobre o assunto, coube (e, até o momento das entrevistas, ainda cabia) à pessoa encarregada de receber cada anistiado definir como fazê-lo. Cada um dos anistiados, portanto, foi recebido de uma forma diferente, de acordo com a disponibilidade e com as características pessoais da pessoa que o recebeu. Alguns anistiados relataram que, ao serem recebidos, foram apresentados a algumas pessoas e setores, enquanto outros foram encaminhados diretamente a algum setor ou solicitados que aguardassem alguma definição. Destaca-se que 69% dos anistiados entrevistados mencionaram que, após se apresentarem ao trabalho, ficaram “à disposição” por horas, dias ou até meses, aguardando que fossem definidas suas atribuições ou alguma providência para que pudessem exercê-las (como montagem de móveis, emissão de documentos, entre outros).

Eu fiquei um pouco à disposição aí, pra te falar a verdade eu cheguei até a pintar meio fio no asfalto aí. Na rua. Até definir. (A5)

Ainda não havia nenhuma função específica pra ninguém. E a própria Unifei também estava na implantação da planta ainda.... (A9)

Entretanto, apesar das questões descritas, 75% dos anistiados entrevistados disseram que se sentiram “bem recebidos” ou “acolhidos” ao chegarem à universidade. Apenas um dos anistiados entrevistados manifestou que não se sentiu bem recebido, sendo que os demais (19%) não relataram claramente como se sentiram, ao serem recepcionados. Apesar de suas manifestações sobre como foram recebidos, três anistiados (19% dos entrevistados) mencionaram que sentiram um “receio” ou “rejeição” por parte dos servidores da Unifei, ao iniciarem suas atividades. Complementaram que a situação atual é um pouco diferente, embora tenham sugerido que o preconceito ainda permanece por parte de algumas pessoas.

Eu tinha a sensação e vários tinham a mesma sensação que as pessoas pensavam assim: nossa, esse é um bando de velho que não vale de nada. [...] Porque a impressão que você tinha é que as pessoas achavam que você não tem utilidade. (A1)

Toda mudança tem algum receio [...]. Mas com o tempo, as outras pessoas que nos acolheram bem, foram mostrando o valor que eu e os outros anistiados teriam pra entidade. (A2)

Ainda existem pessoas que têm uma pequena rejeição. Sabe? Mas isso não é... Isso não é uma peculiaridade da Unifei. (A9)

No enunciado de A1, percebe-se a conotação negativa atribuída à velhice (“bando de velho que não vale de nada”). Marra (2013) destaca que essa conotação negativa é atribuída à velhice na maioria das sociedades contemporâneas, dada a ênfase na juventude, beleza, capacidade de produzir (MARRA, 2013). Para a autora, nesse contexto o envelhecimento torna-se um estigma, ou seja, uma ameaça a ser evitada, visto que se afasta dos padrões ou modelos definidos. No caso da Unifei (*Campus* de Itabira), predominam servidores jovens, em virtude do pouco tempo de existência do *Campus*, de modo que a juventude pode ser considerada uma característica “normal” de um funcionário da universidade.

Outra distinção entre os grupos de servidores e de funcionários anistiados, já citada no depoimento do entrevistado S2, é o fato de que o *Campus* de Itabira só realiza concursos para STAEs de níveis “D” e “E” (nível médio e superior). Porém, a maior parte dos anistiados ocupa cargos da área operacional, os quais pressupõem o emprego de um esforço físico que a idade e as limitações dela decorrentes muitas vezes não permitem. Essa diferença de perfil entre servidores e anistiados pode ter ocasionado a rejeição inicial, a qual, segundo o entrevistado A9, ainda permanece. O entrevistado S3 também relatou que alguns anistiados reclamam da forma pejorativa com que são tratados em função da idade. Melo (2000) ressalta que o grupo social busca, em suas interações, as semelhanças e não as diferenças, o que provoca a criação do estigma.

Embora a forma como os funcionários são recebidos possa influenciar no sentimento desses de pertencer à organização, é preciso avaliar a integração e o envolvimento atual dessas pessoas com a universidade. Nesse sentido, 94% dos anistiados relataram, nas entrevistas, que possuem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho e superiores, apesar de 38% terem citado que o relacionamento que possuem com os demais anistiados é diferente daquele que possuem com os demais servidores da Unifei,

existindo uma separação entre os grupos. Um dos anistiados inclusive citou que o relacionamento interpessoal é um ponto que precisa ser melhorado na Unifei, embora ele tenha um bom relacionamento com todos.

Acho que existe uma certa separação... Existe. Porque tem o corpo docente, tem o anistiado, tem... [...] É cada um no seu canto, tipo assim. É professor pra lá... Corpo docente pra lá... Tipo assim, até mesmo no restaurante já tem um grupinho separado... (A6)

Olha, eu acho que há uma diferençazinha sim. Porque os anistiados... Vamos dizer assim... É porque tá no mesmo barco da gente. A gente tem mais liberdade de brincar. Porque a maioria a gente não conhece não é daqui. A gente já conhece de outros lugares, igual da Vale. (A10)

Segundo Paula *et al.* (2014), as pessoas concedem sentido para as suas ações no trabalho a partir da identidade organizacional, porém, essa é afetada pela cultura da organização (conjunto de regras que definem um sistema social). Entretanto, na maioria das organizações, não se observa uma cultura organizacional integradora, mas vários grupos com culturas diferenciadas (perspectiva da fragmentação), sendo que essas culturas se aproximam uma das outras por características consideradas similares, como idade e escolaridade (MARTIN; FROST, 2001). Assim, não é incomum a separação entre grupos, visto que a existência de múltiplas culturas e identidades não é uma exclusividade da Unifei.

Carrieri, Paula e Davel (2008) sugerem que nas organizações coexistem a identidade da alta administração (central e responsável por estabelecer uma estrutura de referência, independente da atividade desempenhada), dos grupos (local, relacionada a grupos de trabalho e níveis hierárquicos específicos) e a identidade dos indivíduos (identidade pessoal). Na Unifei (*Campus* de Itabira), porém, observou-se, a partir das entrevistas, a existência de mais uma identidade local – a do grupo dos anistiados. Independente das atividades desempenhadas por cada um, as características próprias desse grupo (idade, escolaridade, história compartilhada, relacionamento prévio) e comuns a todos os membros torna-os mais próximos, afetando a integração com os demais grupos organizacionais (situação relatada pelo entrevistado A10).

Essa separação entre os grupos também foi observada pelos servidores entrevistados. Dois deles relataram que percebem essa situação entre os servidores da Unifei, que se dividem em docentes e STAEs (separação igualmente observada por alguns anistiados entrevistados, como A6). No entanto, todos os servidores entrevistados sugeriram que a

integração dos anistiados com a universidade e com os demais servidores varia bastante conforme as características pessoais deles e com as atividades que desempenham. Em virtude do próprio setor para o qual foram alocados, alguns têm um relacionamento mais próximo com os demais servidores da Unifei e mesmo com os alunos, enquanto outros ficam mais isolados em suas funções. A identidade pessoal e as características do setor onde trabalham também provocam, portanto, essas diferenças de integração, não apenas o fato de serem parte do grupo dos anistiados. Percebe-se que, para os servidores entrevistados, essas diferenças de integração seriam naturais e não exclusivas da Unifei, conforme depoimento do entrevistado S1.

[...] alguns se sentem também um pouco... [...] Marginalizados. [...] Mas novamente, isso é uma coisa que acontece em qualquer instituição, a gente tem que ter um trabalho de tentar amenizar isso o máximo possível, né. (S1)

A gente tem anistiados que se integram com os técnicos e docentes, outros que se sentem mais confortáveis próximos dos seus, entendeu? Não acho que isso é uma característica específica do anistiado não. Acho que é um perfil mais pessoal mesmo. (S2)

[...] a gente recebe assim, reclamações de alguns anistiados que estão em determinados setores, mas eles estão insatisfeitos porque fica muito claro isso, essa... Não é discriminação, é separação. Eles veem que existe um tratamento diferenciado. [...] eles notam que aquele anistiado que tá em tal lugar na área administrativa trata eles também... Eles são iguais, tão na mesma relação, inclusive... Mas tratam eles de forma diferente. (S3)

Nas entrevistas com os servidores também foi citado que o tipo de atividade desempenhada pode fazer com que os anistiados se sintam excluídos. Nesse sentido, o entrevistado S3 mencionou que alguns anistiados dizem ser tratados de forma diferente pelos colegas que trabalham na área administrativa, como se os funcionários que trabalham nessa área fossem superiores aos demais. Considerando que a área administrativa concentra a maior parte dos STAEs da universidade, os anistiados que atuam nessa área podem ter se identificado com esses servidores e com as culturas dos setores em que atuam, tornando-os mais próximos do grupo de servidores do que dos demais anistiados. Como a identificação faz com que o indivíduo absorva as características do grupo, afetando seu comportamento (ARRUDA; PEREIRA, 2012), é possível que os anistiados que atuam na área operacional percebam esse comportamento diferenciado e se sintam discriminados, como relatado pelos entrevistados S1 e S3. Com relação ao enunciado do entrevistado S3, percebe-se também um cuidado em amenizar o discurso como representante da administração, ao citar que os anistiados não se sentem “discriminados”, mas “separados”.

Outros servidores entrevistados citaram que algumas atribuições tendem a fazer com que os anistiados se sintam mais “marginalizados” ou “menos integrados”, como a realização do serviço de limpeza que, durante um determinado período, foi atribuído aos anistiados. O trabalho constitui uma fonte de identificação e pertencimento em um grupo social, definindo formas de reconhecimento, inclusão e *status* (PAULA *et al.*, 2014). Assim, do mesmo modo que atuar na área administrativa pode conceder mais *status* a alguns anistiados e torná-los mais integrados, algumas atividades podem despertar nesses trabalhadores um sentimento de discriminação. Tomando-se como exemplo o serviço de limpeza, ressalta-se que a maioria dos anistiados cedidos à Unifei é do sexo masculino e encontra-se na faixa etária de 60 a 69 anos. Desse modo, o próprio perfil dos trabalhadores pode ter criado uma repulsa pela atividade, fazendo com que se sentissem marginalizados por exercê-la (apesar de não terem se negado a fazê-la). Outra ponderação é que essa atividade geralmente é terceirizada, tendo sido atribuída aos anistiados apenas temporariamente, em virtude de problemas contratuais. O fato de não ser uma atividade dos servidores da Unifei e de não ter sido a eles delegada, mesmo que de forma temporária, também pode ter contribuído para esse sentimento de diferenciação entre os grupos.

O sentimento de fazer parte da organização e de responsabilidade por seu sucesso também foi observado nas entrevistas. Embora apenas 25% dos anistiados entrevistados tenham manifestado deliberadamente o sentimento de destino compartilhado com a universidade e a sua responsabilidade para o crescimento e desenvolvimento dessa, outros relataram que estão dispostos a contribuir para a instituição, inclusive desempenhando atividades que não fazem parte das suas atribuições. Nota-se, a despeito das dificuldades já relatadas, a existência de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos anistiados, não previstos nas suas atribuições, como alguns dos listados por Siqueira (2003): cooperação com os colegas de trabalho, ações para proteger o sistema, sugestões criativas, autotreinamento e divulgação de uma imagem positiva da organização no ambiente externo. A existência desses comportamentos pode ser observada nos enunciados de A1, A13 e A16.

Eu vim pra fazer qualquer coisa que seja necessário. Aí vim. Eu acho que quando a pessoa tá disposta a trabalhar, a aprender, ela trabalha. E aprende.  
(A1)

[...] contribuir pra Unifei é trabalhar. Primeiro passo é trabalhar, o que for preciso de fazer. Não recusar as ordens. Porque tem nego que fala. “Eu não vou fazer isso. Eu era isso na Vale”. Era na Vale, mas aqui você não é. (A13)

[...] eu conheço e tô trazendo mais pessoas com o pensamento positivo em relação à Unifei. [...] Tudo que eu posso fazer pra somar, pra ajudar no que for preciso, eu tenho feito. E vou continuar fazendo até o meu último dia aqui na Unifei. (A16)

O entrevistado A13 define como um bom funcionário aquele que “faz o que for preciso fazer”, mesmo que sejam atividades consideradas de menor *status* do que as previstas em seu cargo. Ele procura, então, demonstrar que possui essas características, trazendo o discurso de colegas que não o fazem e reafirmando sua identidade como não pertencente àquele grupo. Desse modo, constrói a sua identidade em oposição ao outro, cujo comportamento considera inadequado para aquele contexto. No enunciado de A13, observa-se ainda mais uma associação da Unifei com a Vale, mas dessa vez demonstrando a insatisfação de alguns anistiados, que não conseguiram recuperar sua identidade profissional a partir da reintegração (“eu era isso na Vale”). Nota-se que, embora para alguns anistiados o trabalho na Unifei tenha proporcionado um resgate da autoestima e dignidade, para outros essa expectativa não se concretizou, pois se sentem diminuídos pelas atividades realizadas e porque não recuperaram o *status* que possuíam diante dos colegas de trabalho quando eram funcionários da CVRD. É possível visualizar, inclusive, que alguns anistiados vivenciam uma situação de dualidade: enquanto são admirados externamente por fazerem parte do grupo seletivo de “funcionários da universidade”, em virtude da imagem positiva da organização, internamente sentem-se marginalizados pelos demais grupos organizacionais. Nesse sentido, demonstram gostar de serem associados a servidores públicos ou até a professores, pois esses grupos conferem um prestígio maior, compensando o fato de internamente não serem valorizados como gostariam.

Apesar das situações relatadas, os servidores entrevistados manifestaram, sem exceção, que alguns anistiados têm um desempenho muito superior ao esperado e que “vestem a camisa da organização”, se sentindo também responsáveis por seu sucesso, como relatado por S4. Entretanto, informaram que essa realidade não é observada em todos, variando de acordo com a personalidade do anistiado e de suas características. Os entrevistados A11, S3 e S5 citaram que muitos anistiados atuam na Unifei apenas por motivos econômicos, como completar o tempo para aposentadoria, complementar a renda ou lutar por uma possível indenização (embora essa indenização não esteja

prevista, de modo que a busca por esse direito não está necessariamente relacionado ao fato de terem sido reintegrados).

[...] tem funcionário anistiado aqui... Que só pensa em vir aqui só pra receber. Não pensa em trabalhar. Se... Eu já vi muitos aqui, “ah, não vim aqui pra trabalhar não. Vim pra contar meu tempo”. Tá errado, uai. E outra coisa, nós somos pagos pra trabalhar certo. Fala, “ah, eu fiz assim e fui cobrado”. Se você fizer certo você não é cobrado não. (A11)

Pouquíssimos tão aguardando só a aposentadoria. Porque é pouquíssimos mesmo que ainda não são aposentados. [...] O interesse, na verdade, da maioria daqui é o quê. Eles precisam da reintegração pra uma possível... Possibilidade mesmo... De tá recebendo uma indenização do governo. Pelo tempo da demissão deles. Mas isso, quem curte isso na memória deles são esses advogados. Que entram com ações trabalhistas contra o governo... Porque na lei da anistia foi muito claro: não existe pagamento retroativo. (S3)

[...] a maioria deles, eu vejo que veem aqui como a casa deles também, vestiram a camisa da universidade, trabalham, fazem o que for necessário para que as coisas deem certo. A inserção deles na Unifei, pra mim, [...] foi excelente. Não tem como ser melhor. (S4)

Entendo que muitos aqui vieram só pra passar um período, pra ter uma melhoria na sua aposentadoria. E eu imagino que vai acontecer isso, dou um prazo aí de cinco anos e eles todos irem embora. (S5)

Com base nos depoimentos de A11, S3 e S5, considerando todo o grupo de anistiados da Unifei, muitos não são identificados com a universidade e não se sentem, efetivamente, parte dela; se desvinculariam, portanto, com facilidade da universidade se alcançassem seus objetivos. Dentre os anistiados entrevistados, entretanto, a maioria enfatizou o envolvimento com a Unifei. Os entrevistados S2 e S3 ressaltaram que a Unifei também é responsável por os resultados da incorporação dos anistiados em seu quadro de funcionários não serem mais satisfatórios – embora o balanço geral seja positivo. Para S2 e S3, as falhas na seleção e no acompanhamento desses funcionários podem ter impactado nos resultados.

[...] de uma forma geral, eu vejo de forma positiva. Eu vejo essa falha da nossa parte de não ser tão criterioso em algumas seleções. E também a gente teve essa dificuldade toda de falta de informação mesmo. De como lidar com eles. Então juntou uma coisa com outra, a gente não conseguiu otimizar. (S2)

A Unifei faz pouco. Ela poderia fazer mais [...] para todos serem tratados de uma mesma forma. [...] A Unifei não tem os recursos humanos. [...] Existe uma Diretoria de Pessoal, que [...] não tem aquela parte que realmente cuida das relações humanas. (S3)

Ainda com relação ao sentimento de pertença e destino compartilhado com a organização, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) salientam que as pessoas tendem a ser atraídas pela identidade organizacional quando essa é similar à sua própria identidade, de forma que possam externá-la e manter sua integridade e coerência. Nesse sentido, 75% dos anistiados entrevistados relataram que mantêm sua personalidade no trabalho, não sendo necessário fazer qualquer alteração na forma com que se comportam em sua vida particular, enquanto 25% mencionaram que às vezes precisam controlar ou modificar seu jeito de ser em virtude das características da instituição. Essa similaridade nas identidades pessoal e organizacional também permite ao trabalhador reforçar sua subjetividade e individualidade, ao mesmo tempo em que se sente parte da organização – a identificação se torna, portanto, uma forma de emancipação (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008).

Do mesmo modo, 75% dos anistiados entrevistados também citaram que suas características pessoais o auxiliam na realização do seu trabalho na Unifei. Porém, é necessário considerar que, quando questionados sobre o seu jeito de ser, parte dos entrevistados mencionou apenas características que consideravam positivas.

Eu sou muito dinâmico, então acaba agregando bastante no meu dia a dia, junto com os meus companheiros de trabalho. [...] Eu consigo ser eu mesmo... Claro que a cada dia tentando melhorar alguma coisa, né. (A2)

Eu tento ser a mesma pessoa aqui e lá. Lá fora. Mas às vezes é um pouco diferente. Porque lá fora você pode ficar um pouco mais leve, mais solto, tudo. (A6)

Para analisar os processos de identificação, outras questões a serem analisadas dizem respeito às atividades desempenhadas pelos anistiados na Unifei. O quanto essas atividades podem realizá-los pessoal e profissionalmente? Essas pessoas se sentem reconhecidas e motivadas para o trabalho? Para responder a essas questões, é necessário considerar diversas especificidades existentes na relação entre essas pessoas e a Unifei, já discutidas anteriormente. Apenas para citá-las resumidamente, os anistiados foram reintegrados na mesma função que desempenhavam na CVRD entre os anos de 1990 e 1992 (e que não necessariamente continuaram exercendo desde então, ou possuem condições físicas e conhecimento atualizado para exercê-la). Considerando o tempo decorrido entre a demissão e a reintegração, bem como as diferenças nas atividades desempenhadas por cada uma das organizações – a CVRD era uma mineradora – é natural que muitas das funções em que esses trabalhadores estão registrados não sejam

necessárias, ou não exista uma função correspondente na universidade. Destaca-se, ainda, o descontentamento de alguns com a remuneração e as diferenças no regime jurídico.

As questões citadas reduzem consideravelmente o âmbito de atuação da Unifei em relação ao que pode ser feito para motivar e recompensar os anistiados. Entretanto, os servidores entrevistados relataram que foram e estão sendo tomadas ações para solucionar problemas existentes na relação de trabalho e estimular os funcionários anistiados. Dentre as ações já realizadas, foram citadas: realização de reuniões periódicas com todos os funcionários cedidos, durante determinado período, para ouvir suas demandas e conceder *feedback* sobre o que foi feito para solucioná-las; organização de uma reunião para recepcionar os novos funcionários e socializá-los; realocação de pessoas para outras funções ou mesmo outros setores, considerando a condição física e as preferências dessas pessoas; estudo e busca de informações sobre a legislação aplicada aos anistiados, a fim de orientá-los corretamente; e alocação ou organização de espaços para alimentação (demanda apresentada por esses funcionários). A concessão de um suporte organizacional, a partir do atendimento às demandas desses trabalhadores, pode trazer diversas consequências para a Unifei, como maior satisfação, envolvimento e comprometimento (BASTOS *et al.*, 2013).

Um dos servidores entrevistados citou que, a partir das ações realizadas, muitos problemas que existiam inicialmente tinham sido solucionados. Também foi mencionado o início de um levantamento sobre a adequação do local em que os anistiados foram alocados e a necessidade de mais funcionários anistiados, bem como um projeto, com o envolvimento de profissionais como psicólogo e assistente social, para identificação de problemas que ainda precisam ser sanados.

A maioria dos anistiados entrevistados (75%) trocou de atividade funcional desde seu ingresso na Unifei. Eles passaram por diversos setores, em resposta à adequação à sua condição física, às suas habilidades e às necessidades da universidade. Talvez em virtude dessas alterações, 75% dos anistiados entrevistados relataram que, no momento da pesquisa, não encontravam dificuldades para exercer as atribuições que lhe foram confiadas. Da mesma forma, 88% dos anistiados entrevistados se sentem reconhecidos pelo seu trabalho na universidade, tendo mencionado, dentre outros, que se sentem “úteis” e que são “elogiados”.

Os alunos, todo mundo gosta muito de mim. [...] Os professor chega e trata a gente muito bem. [...] Agora mesmo saí de um papo legal aqui mais Dair (Diretor do *Campus* de Itabira). Ele me agradecendo... Entendeu? Não é importante? (A4)

Sinto reconhecido sim. Muitos elogios. [...] Chegar uma pessoa e te elogiar, ó, ficou bom. É reconhecimento, né. E eu sinto. Fico até feliz, né. (A10)

Não vamos pensar assim, financeiramente, porque [...] eu sei que [...] que é até impossível... Então eu sou reconhecido pela minha chefia, eles reconhecem meu trabalho, me tratam até muito bem, sou elogiado... [...] Não só pela minha chefia, como também... Eu já vi professores e mesmo o quadro técnico me elogiarem. [...] Isso pra mim é muita coisa. (A16)

Nos depoimentos de A4, A10 e A16 fica evidente a importância que eles atribuem ao reconhecimento e aos “elogios” recebidos de pessoas que consideram superiores a eles, tais como chefias, professores e alunos. Tal reconhecimento e valorização dos indivíduos se tornam elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, condicionando seu comportamento na Unifei (KRAMER; FARIA, 2007). Como componentes desse vínculo, para os autores supracitados, estão o reconhecimento e valorização das atividades desempenhadas, as políticas organizacionais de reconhecimento e valorização, o respeito pelo indivíduo e a remuneração. Esse último componente, porém, não está no âmbito de decisão da Unifei, de modo que a universidade não pode criar uma política de remuneração para reconhecer e motivar seus funcionários. Essa limitação parece ser reconhecida pelos anistiados entrevistados, como por A16, cujo depoimento demonstra que consegue separar o que é de competência da Unifei e o que não é. Esse entrevistado valoriza os elogios e o tratamento que recebe, sentindo-se reconhecido no que cabe à Unifei, apesar de injustiçado em termos financeiros. Essa situação foi enfatizada na maioria das entrevistas.

O entrevistado A8, no entanto, relatou que não se sente reconhecido e valorizado, mas rebaixado pelas atividades que exerce. Acredita que as funções a ele atribuídas são inferiores ao seu cargo e a suas competências. Essa situação indica que ainda existem problemas a serem sanados nas atividades atribuídas aos anistiados. Porém, é necessário considerar também que cada pessoa possui uma noção de reconhecimento e valorização, sendo essa influenciada pelos valores e percepção individuais (KRAMER; FARIA, 2007). Assim, ao mesmo tempo em que os entrevistados A4, A10 e A16 manifestaram valorizar os elogios recebidos como forma de reconhecimento, outros poderiam

depreciar essa questão e se sentirem desvalorizados, por não considerarem a sua remuneração adequada ou as atividades que realiza condizentes com a sua qualificação.

Dentre as dificuldades encontradas pelos anistiados entrevistados desde que foram cedidos para a Unifei (e que não dizem respeito, necessariamente, às atividades que desempenhavam no momento da entrevista) estão: operar computadores (mencionado por 25% dos entrevistados), espaço físico (19%), sobrecarga de trabalho/carência de pessoal para determinada função (19%), falta de conhecimento sobre a atividade (13%), falta de informação/material necessário para o trabalho (13%) e cobranças indevidas (6%).

A gente fica muito espalhado, sabe. E às vezes algumas pessoas ficam sobrecarregadas mais do que as outras exatamente por falta de uma melhor organização, sabe? (A2)

Eu sinto a dificuldade aqui porque o pessoal aqui gosta de cobrar de você. [...] Eu acho que a gente tem muito mais, assim, é... Dedicção à universidade do que muitos funcionários daqui. (A8)

Eu era da área operacional. [...] Aí, aqui, eu tenho que lidar muito com computador... Entendeu? Não só, além disso, nós ficamos 20 anos fora do mercado. Então... Assim, pra você voltar de uma vez e se enquadrar no mercado que tem 20 anos de evolução, dá um pequeno choque mesmo. (A9)

Apesar de todas as dificuldades, conforme já mencionado, 94% dos anistiados entrevistados relataram que se sentem “bem” e “satisfeitos” por trabalharem na universidade. Porém, quando questionados sobre o que os deixam felizes em trabalhar na Unifei, apenas 19% dos entrevistados mencionaram a atividade que desempenham como fonte de satisfação. Tal constatação sugere que o trabalho exercido na Unifei não tem sido fonte de realização dos projetos pessoais dos anistiados. Paralelamente a isso, 31% dos entrevistados citaram o fato de possuírem um emprego e receberem um salário. Esse fato está relacionado à constatação anterior de que, em virtude da melhoria das suas condições de vida, muitos anistiados mantêm um sentimento de gratidão pela Unifei, o que interfere na percepção deles sobre a universidade. Outras razões apresentadas para a satisfação são o ambiente de trabalho e o tratamento que recebem (75%); a possibilidade de trabalhar e morar em Itabira 13%); a imagem positiva da Unifei (13%); o prazer em trabalhar e contribuir (6%); o reconhecimento pelo trabalho (6%); a flexibilidade (6%) e a convivência com os alunos (6%).

Só de tá vendo essas pessoas que já trabalham aqui e só tratam a gente bem... [...] Tudo limpo, tudo bacana, um cafezinho à disposição... [...] Aí é felicidade... Só felicidade, né. Por que... Só de tá em casa, tomar meu café da manhã em casa, vir pra aqui, poder ir almoçar em casa. [...] Não tem nada que me entristece aqui não. (A10)

Eu sinto tão alegre que eu tanto aqui eu nem vejo a hora passar. [...] Quer dizer, eu sinto mais satisfeito aqui do que, às vezes, estando dentro de casa. (A13)

Percebe-se que o ambiente da Unifei e o tratamento recebido foram valorizados pelos anistiados entrevistados como fonte de satisfação, conforme depoimento de A10. Além da satisfação com o ambiente de trabalho, o depoimento do entrevistado A13 sugere a identificação com a universidade e com as atividades realizadas, a ponto de ele se sentir mais satisfeito no trabalho do que em casa. Entretanto, considerando que esse entrevistado relatou que vivenciou situações ruins após a demissão da CVRD, tendo associado o emprego na Unifei a uma “graça divina”, é possível que ele se sinta satisfeito na universidade não em virtude do sentimento de identificação, mas porque “ficar em casa” lhe remeta ao desemprego ou aos percalços vividos antes da reintegração.

O tempo de permanência do funcionário na organização é outro aspecto citado por Kramer e Faria (2007) para medir o sentimento de pertença. Considerando esse aspecto isoladamente, espera-se que o grupo de anistiados que está na Unifei há mais tempo (entre 4 e 5 anos, conforme demonstrado na Tabela 4) sinta-se mais integrado à organização do que os demais. No entanto, quando questionados sobre como se sentiam em relação à universidade, não foi observada uma relação direta entre o maior tempo de organização e maior sentimento de pertença. Dentre os seis anistiados há mais tempo na organização, um deles mencionou que, embora se considere parte da Unifei, poderia ser mais integrado, mas a universidade não lhe dá as condições necessárias. Outro entrevistado relatou que, embora se sinta integrado à universidade, não pretende ficar muito tempo, pois sente falta das atividades a que se dedicava antes da reintegração – demonstrando a dissociação entre a sua identidade e a da Unifei e que o sentimento de destino compartilhado não é tão intenso, embora goste de trabalhar na universidade.

É preciso considerar que a diferença no tempo que os anistiados estão na Unifei é pequena, de modo que talvez não seja suficiente para provocar diferenças significativas no sentimento de pertença que esses nutrem pela organização. Além disso, deve-se considerar que, de acordo com os depoimentos dos servidores entrevistados, a Unifei

estava mais despreparada para receber esses trabalhadores no início do processo, visto que o próprio *campus* da universidade era jovem e havia poucas informações sobre como funcionaria o processo de anistia. Tal situação levou a um processo seletivo pouco criterioso e a uma recepção pouco planejada, o que pode ter interferido na forma com que os primeiros anistiados atualmente percebem a universidade. Nas entrevistas com os servidores, também foi mencionado que a integração do anistiado com a universidade deve-se, em parte, às características pessoais desse trabalhador. Essas questões não reduzem a importância do tempo de contato entre a organização e seu funcionário; apenas indicam que outros aspectos podem influenciar em seus resultados.

Por fim, também foi solicitado aos anistiados entrevistados que indicassem a forma como se sentem em relação à Unifei (*Campus* de Itabira), a partir do modelo expandido de identificação definido por Kreiner e Ashforth (2004) e reproduzido no Apêndice C. Esse modelo apresenta quatro formas de relacionamento entre a pessoa e a organização: identificação neutra (quadrante a), superidentificação (quadrante b), desidentificação (quadrante c), e identificação ambivalente (quadrante d). As respostas dos entrevistados encontram-se representadas na Tabela 9.

Tabela 9 – Tipos de identificação dos anistiados entrevistados com a Unifei

Tipo de identificação	Quantidade	%
Superidentificação	13	81%
Identificação neutra	3	19%
Desidentificação	0	0%
Identificação ambivalente	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que 81% dos anistiados entrevistados indicaram o quadrante “b”, que corresponde à superidentificação, como o que representa melhor seu relacionamento com a Unifei (*Campus* de Itabira) e seus sentimentos em relação à organização. Tal posicionamento indica um vínculo forte entre as partes, de modo que as principais características desses sujeitos teriam sido incorporadas da Unifei (*Campus* de Itabira), além de a identidade deles como membros da organização ser mais representativa do que outras identidades que possuem (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

Eu acho que eu seria essa figura “b”. O meu jeito de ser, a minha maneira de me comportar, de conduzir o meu dia a dia, eu acho que é bem parecido com os pensamentos da direção da Unifei e da entidade de maneira geral. Tá bem próximo... A gente interagindo bem. (A2)

Porque nós estamos próximos. Eu tô dentro da Unifei e ela dentro de mim.  
(A13)

Todavia, assim como em relação a outros aspectos, a escolha do tipo de identificação pelos entrevistados não pode ser analisada de forma isolada, dissociada de outras informações. Embora muitos entrevistados tenham, de fato, demonstrado superidentificação com a universidade, também foi perceptível que muitos não compreenderam bem a representação gráfica, não souberam justificar a indicação ou explicaram a escolha pelo quadrante “b” (superidentificação) em virtude do sentimento de gratidão que possuem pela universidade, decorrente da melhoria verificada em sua qualidade de vida com a reintegração. Há, ainda, aqueles entrevistados que realizaram escolhas contraditórias com seus depoimentos durante a entrevista. Algumas possíveis causas para essa contradição seriam a interpretação equivocada da figura ou uma opção voluntária do entrevistado por indicar o quadrante correspondente a “superidentificação”, por acreditar que essa é a postura esperada pela universidade (valorizando, portanto, sua atuação como funcionário).

[...] a minha vinda pra Unifei... Isso que eu falo. É... Eu consegui fazer muita coisa que eu não conseguiria antes de eu vir pra cá. De... Reintegrar como anistiado. Sabe? Em termos assim... De ajuda, de salário... [...] Então eu acho que é esse aqui, ó. (o quadrante “b” da representação gráfica) (A5)

Então eu tenho que definir aqui... Pessoa... Organização... Ah, pode ser esse aqui então, olha. [...] A “B” aqui. Que eu não tô totalmente... Tal. Isso que eu entendi. (A8)

Assim, percebe-se que a maioria dos anistiados entrevistados demonstra gostar de trabalhar na universidade, sentir gratidão e torcer pelo futuro dela, embora nem todos em virtude de uma identificação com as características organizacionais. Na verdade, observou-se uma dificuldade dos entrevistados em geral (servidores e anistiados) em definir essas características organizacionais, o que sugere que o próprio *Campus* de Itabira da Unifei pode não possuir uma identidade organizacional bem definida. Alguns possíveis motivos para essa situação são o próprio tempo de existência do *campus*, sua distância do *campus* sede e até mesmo seu diferenciado processo de formação.

A partir de tais constatações, cabe verificar se os processos de identificação observados estão relacionados com o desempenho dos anistiados entrevistados nas atividades que desempenham na Unifei, bem como na contribuição desses funcionários para a universidade. Considerando a literatura sobre o assunto, supõe-se que os funcionários

superidentificados com a universidade tenham um bom desempenho, visto que estão alinhados com os objetivos da organização e compartilham de seu sucesso (ou fracasso). Esses aspectos serão analisados a seguir.

#### **5.4 Implicações no desempenho no trabalho**

Conforme analisado anteriormente, diversos sentimentos positivos foram verificados no grupo de anistiados cedidos à Unifei (*Campus* de Itabira), em relação à universidade. Vários vínculos organizacionais foram observados nesse grupo (embora não na totalidade dele), como: identificação com a organização e/ou com o trabalho realizado, envolvimento com a organização, sentimento de pertença e satisfação com o trabalho e a organização. A existência de tais vínculos pode trazer consequências positivas, como a redução dos conflitos, melhor desempenho no trabalho, maior esforço e produtividade, dentre outros.

Entretanto, também foi observado que o nível de satisfação dos anistiados entrevistados muitas vezes não era relacionado às características da organização em si, mas a um sentimento de gratidão relativo à melhoria das suas condições de vida desde que iniciaram suas atividades na universidade. Nesse caso, o comprometimento dos anistiados com a Unifei (*Campus* de Itabira) seria mais de natureza instrumental e normativa do que um comprometimento afetivo, sendo esse último uma possível consequência da identificação. Meyer *et al.* (1989) e Siqueira e Gomide Júnior (2004) destacam que a relação entre desempenho no trabalho e comprometimento varia de acordo com o tipo de comprometimento, sendo que o afetivo implica uma melhora de desempenho, ao contrário do instrumental. Assim, o comprometimento verificado nos anistiados entrevistados não necessariamente teria implicações positivas para a universidade.

Diante do exposto, cabe-nos questionar se os vínculos observados entre o grupo de funcionários anistiados e a Unifei (*Campus* de Itabira) têm refletido em ganhos efetivos para a universidade, em termos de desempenho no trabalho. Bendassolli e Malvezzi (2013) ressaltam que o desempenho depende da compreensão do que é esperado em determinado contexto. Assim, para realizar tal análise, torna-se interessante verificar quais comportamentos e características são esperados de um funcionário da Unifei, de modo que seja possível analisar se essa expectativa tem se concretizado. Esse

questionamento foi realizado tanto aos servidores quanto aos anistiados entrevistados, e foram obtidos os resultados apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 – Características esperadas de um funcionário da Unifei – *Campus* de Itabira, de acordo com os anistiados e servidores entrevistados

Características esperadas	Anistiados	%*	Servidores	%*
Dedicação/ esforço	8	50%	3	60%
Bom relacionamento interpessoal	6	38%	1	20%
Responsabilidade/ comprometimento	4	25%	3	60%
Qualificação para o cargo	3	19%	1	20%
Disposição para o trabalho	2	13%	1	20%
Vontade de contribuir para a Unifei	2	13%	2	40%
Valorizar o trabalho	2	13%	0	0%
Humildade/discrição	2	13%	0	0%
Cumprir regras/ legislação	1	6%	2	40%
Educação	1	6%	0	0%
Vontade de aprender e disposição para transmitir	1	6%	0	0%
Ética	0	0%	1	20%
Iniciativa	0	0%	2	40%

Fonte: Dados da pesquisa

Obs.: Os entrevistados mencionaram mais de uma característica, de modo que o somatório é superior a 100%.

Foi solicitado aos entrevistados que não fizessem distinção, em suas respostas, se o funcionário seria um servidor ou funcionário anistiado, apenas citassem as características que fariam com que esse trabalhador contribuísse para a universidade. Nesse sentido, foram apresentadas várias características, que foram agrupadas de acordo com a similaridade. Com o intuito de comparar a opinião dos anistiados e dos servidores, as respostas de cada um desses grupos foi separada por colunas.

Percebe-se, a partir da Tabela 10, que a dedicação e o esforço foram as características mais citadas, tanto pelos servidores quanto pelos anistiados entrevistados. Nesse sentido, para os entrevistados é muito importante que o trabalhador atue da melhor forma possível, dentro das suas limitações, ou seja, que utilize todas as suas potencialidades para contribuir para a organização. Outra característica destacada pelos

dois grupos de entrevistados é a responsabilidade e o comprometimento com o trabalho. Alguns entrevistados mencionam, inclusive, que esses atributos não são apenas esperados, mas uma obrigação de qualquer servidor público, ou mesmo de qualquer trabalhador.

Essas características de “dar o seu melhor” e de ter “responsabilidade com o trabalho” parecem ser mais importantes para os entrevistados do que a própria qualificação para o cargo, pois, nas palavras de um deles, as competências para a função podem ser desenvolvidas, mas não a disposição para trabalhar e o comprometimento. Considerando que a pergunta não se referia a um grupo específico de trabalhadores, cabe destacar que essa pesquisa está sendo realizada em uma universidade pública, na qual os servidores gozam de estabilidade, isonomia salarial e estão sujeitos aos mesmos critérios legais, o que reduz a amplitude de ferramentas disponíveis para motivar e estimular os trabalhadores a contribuírem com o sucesso da organização. Nesse contexto, amplia-se a importância da identificação e de outros vínculos estabelecidos com o trabalho e a organização para se alcançar esse objetivo.

Há que se considerar, também, que as especificidades do processo de reintegração dos anistiados, já discutidas anteriormente, fazem com que essas pessoas estejam muitas vezes desqualificadas ou mesmo incapacitadas para o cargo a que estão vinculadas (considerando as questões de idade e saúde). A seleção dessas pessoas, por exemplo, não foi realizada para vagas definidas, de acordo com critérios objetivos – a questão humanitária e outros critérios subjetivos, como indicações, muitas vezes superou os interesses da universidade nesse processo. Assim, a dedicação ao trabalho e a disposição de dar o seu melhor seriam expectativas mais realistas em relação a esses trabalhadores e, talvez por esse motivo, essas características tenham sido as mais citadas. Nesse sentido, o entrevistado A10 inclusive distingue, em sua resposta, que o servidor público precisa ser qualificado para a sua função, mas o funcionário cedido pelo DNPM deve estar apenas disposto a trabalhar, inclusive em atividades não relacionadas ao seu cargo.

Se for servidor mesmo, estatutário, eu creio que tem que ser pessoas bem capacitadas, né. Agora, anistiado... Nosso caso, por exemplo, que somos anistiados, não é tanto o nosso caso não. Tem várias pessoas de funções diferentes, que às vezes não encaixam no que precisa aqui. Mas [...] acho que todos tão aí pra fazer o que tá fora da função. (A10)

A existência de um bom relacionamento interpessoal (no sentido de tratar bem as pessoas e ter uma boa convivência com todos) foi citada por 38% dos anistiados entrevistados como uma característica esperada de um funcionário da universidade. Embora tenha sido valorizada por esse grupo de entrevistados, essa característica foi mencionada por apenas um dos servidores entrevistados (20%). Da mesma forma, 75% dos anistiados entrevistados também manifestaram que a facilidade de relacionamento era um de seus atributos pessoais e, conforme já mencionado, 94% dos anistiados entrevistados também afirmaram que possuem um bom relacionamento com seus colegas e superiores. Assim, embora as perguntas não estivessem vinculadas, é possível perceber que os trabalhadores optaram por citar, como características esperadas de um funcionário, aquelas que eles atendiam ou se encaixavam, valorizando sua própria atuação.

Contudo, essa “valorização” pode prejudicar a visão desses trabalhadores sobre o próprio desempenho. Sem uma visão realista, essas pessoas teriam mais dificuldade em adequar seu comportamento, de modo a realmente beneficiar a organização, considerando que, de acordo com Bendassolli (2012), o desempenho no trabalho pode ser avaliado de acordo com a proficiência com que os trabalhadores desenvolvem suas ações ou com a relação entre essas e os resultados organizacionais. Assim, se o que é esperado no contexto é definido com base em critérios pessoais, e não em função dos objetivos organizacionais, o desempenho dos trabalhadores pode não contribuir, de fato, para o sucesso da organização.

Da mesma forma, outras características listadas na Tabela 10 foram deliberadamente atribuídas pelos entrevistados a si próprios, quando solicitados que descrevessem suas características pessoais. O gosto pelo trabalho ou por “dar o seu melhor”, por exemplo, foi mencionado por 69% anistiados entrevistados como traços de sua personalidade. Observa-se que esses entrevistados procuraram aproximar a identidade pessoal do que é esperado pela universidade, estabelecendo uma identificação entre as partes. Destaca-se que, conforme descrito anteriormente, os entrevistados utilizaram, em sua maioria, características positivas ao se descreverem, o que pode ser um indicativo de que essas pessoas procuraram expor uma imagem favorável sobre si mesmas, que não necessariamente condiz com a realidade. Setenta e cinco por cento desses entrevistados ainda afirmaram que seu jeito de ser os auxilia no desempenho de suas atividades na Unifei, valorizando, novamente, sua atuação com base em seus atributos pessoais.

Na medida do possível, eu tento ser o mais agradável possível. Gosto de interagir, gosto de comunicar... Eu gosto de ajudar... Eu amo ajudar as pessoas. [...] eu gosto de estar aqui, de executar minhas tarefas da melhor maneira possível [...]. (A6)

Eu acho que eu sou assim, igual a maioria fala, transparente. Que eu convivo bem com todo mundo. Não sou uma pessoa que fica assim retraída num lugar, sem falar com ninguém... [...] [Essas características] Me ajudam. Principalmente com os alunos, né. Com os alunos porque aí eles têm confiança em mim, né. (A7)

Eu gosto... Do que eu tô fazendo mesmo. [...] eu gosto de aprender todo dia, tudo que... Sempre que eu posso aprender um pouquinho... (A9)

Também foi solicitado aos anistiados entrevistados que avaliassem o seu próprio desempenho no trabalho. Observou-se, nesse caso, uma condescendência por parte dos entrevistados, pois, embora 94% acreditassem ter um bom desempenho, foram recorrentes expressões como: “[...] a gente faz aquilo que tá nas condições da gente [...]” (A4) e “[...] não tem como também, pela nossa idade [...]” (A10). Esses trabalhadores, portanto, definiram padrões de desempenho condizentes com as suas limitações, de modo que pudessem avaliar o próprio desempenho como adequado.

No geral, o desempenho dos anistiados cedidos à Unifei também foi considerado positivo pelos servidores entrevistados. Conforme citado anteriormente, eles foram unânimes em mencionar que o bom desempenho não era uma realidade de todo o grupo dos anistiados, mas que, no geral, as expectativas estavam sendo atendidas e até mesmo superadas por alguns desses trabalhadores. A adequação das expectativas, especialmente em decorrência de questões como idade e saúde dos anistiados, também foi observada nas entrevistas.

Nós temos hoje 80 anistiados. Desses 80 anistiados, nós temos, de fato, que trabalhavam mesmo... Que são assim... Exemplar... Que eu gostaria de ter eternamente aqui na Unifei... Se pudesse valorizar de outra forma, eu daria, assim, maior valor pra eles... São assim, uns 20. [...] Eles podem ter todo tipo de problema. Eles podem estar insatisfeitos com o que tá acontecendo com eles... Mas eles trabalham de fato. (S3)

Olha, é um desempenho satisfatório, vamos dizer assim. Pelo que se espera deles. Porque a gente não pode criar muita expectativa também, né, com relação a eles, porque a gente sabe que a realidade deles é muito diferente da nossa. [...] eu acho que a expectativa vai até além, porque muitos se destacam. Fazendo coisa até além do que esperam, né. (S4)

O relato de S4 demonstra claramente que suas expectativas com relação aos anistiados são reduzidas. Observa-se que, assim como nas entrevistas com os próprios anistiados, o

desempenho foi considerado satisfatório principalmente em função dos padrões utilizados, os quais são inferiores aos utilizados para avaliar os servidores (pois a “realidade deles é muito diferente da nossa”). Mais uma vez, nota-se a separação entre os grupos (“eles” e “nós”), sendo que cada grupo possui características diferentes e, portanto, demandam um tratamento diferenciado. Nesse sentido, S3 relata que, embora uma parte dos anistiados realmente se destaque e contribua para a universidade, essa parcela é de apenas 25% do total – o que sugere que a maior parte deles faz apenas o mínimo necessário, não contribuindo da forma como deveriam ou poderiam.

Apenas o entrevistado A8 mencionou que não tem um bom desempenho – embora tenha atribuído isso às próprias características da organização, que, segundo ele, propiciam esse tipo de comportamento. Com relação ao ambiente da organização, A6 relatou que se sente ocioso algumas vezes, o que o desagrada, porém “o sistema é esse”. A partir desse relato, percebe-se que o funcionário acredita que poderia contribuir mais, mas o ambiente em que está inserido prejudica sua atuação. Entretanto, ele avalia que possui um bom desempenho e que é reconhecido pelo seu trabalho.

Olha, aqui, eu gosto de estar aqui, de executar minhas tarefas da melhor maneira possível [...]. Muito embora... Assim. Às vezes... A grande parte é que a gente fica um pouco ocioso aqui, e eu não gosto de ficar ocioso. Mas o sistema é esse... (A6)

Eu podia ser mais, sabe? [...] Vou falar até uma frase que eu uso: serviço público às vezes você tem que ser inútil. Certo? Eu defino inútil como uma pessoa que só faz aquilo que você manda fazer. [...] Você tem que ter iniciativa, dar sugestão, tal... Mas o pessoal aqui não... Não aceita esse tipo de atitude sua, né. (A8)

O ambiente da universidade, as condições de trabalho e mesmo as características da função podem realmente afetar o desempenho de um funcionário (COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2011; PEIXOTO; CAETANO, 2013). Cabe ressaltar que esse contexto em que o funcionário está inserido também impacta na satisfação no trabalho, a qual também pode influenciar o desempenho dos trabalhadores. Os servidores entrevistados também relataram que a função exercida pelo anistiado, o setor em que está lotado e a postura da chefia afetam o desempenho desses trabalhadores, o envolvimento e a contribuição desses para a universidade.

Alguns dão até mais que as suas condições físicas lhe permitiriam. [...] Outros, assim, talvez até porque a atribuição que lhes coube não é uma atribuição que exija tanto. [...] Então naquilo que lhe cabe, ele efetivamente

faz, né. Mas não é uma pessoa que se destaque [...]. E tem aqueles que são, entre aspas, os problemáticos, né. (S2)

Porque tem uns anistiados... Pouquíssimos... Não tem problema de saúde. [...] Tem força pra trabalhar. Mas não querem trabalhar. [...] Querem ficar na sombra. Aí o chefe faz de conta que não vê. [...] Aí daqueles que trabalham demais você cobra... E daqueles que ficam morcegando... (S3)

Até entre os empregados públicos a gente percebe que os mesmos... As mesmas pessoas são sempre as requisitadas. [...] Uma conclusão que eu tenho, isso vai muito da [...] identificação da pessoa com o que ele tá fazendo. (S5)

Alocar os trabalhadores em funções nas quais não se identificam ou que não permitem utilizar todo o potencial pode resultar em descontentamento e falta de motivação, refletindo na atuação desses funcionários, conforme relatado por A6, A8, S2 e S5. Nesse sentido, S2 ressalta que o anistiado pode não contribuir da forma como poderia por não receber atribuições compatíveis com as suas capacidades – situação já mencionada por A6. Como são subutilizados e não “se destacam”, acabam sendo pouco requisitados, gerando um acúmulo de atribuições para outros funcionários.

Destaca-se que, de acordo com as entrevistas, alguns anistiados “problemáticos” se aproveitam das poucas atribuições recebidas “para ficar na sombra”. A percepção de que o trabalho está sendo distribuído de forma injusta foi inclusive relatada nas entrevistas como uma reclamação dos anistiados, no sentido de que alguns trabalham muito mais do que outros. Alguns anistiados entrevistados relataram também que o desempenho de alguns deles é superior ao de muitos servidores. Essa situação pode gerar uma inversão de valores e um círculo vicioso, estabelecendo como padrão um desempenho fraco ou mediano em que os funcionários deixem de contribuir da melhor forma possível, por se sentirem explorados em relação aos demais. Considerando que as pessoas se relacionam e trocam experiências em seu dia a dia de trabalho, a existência de um anistiado com essa percepção negativa pode influenciar o comportamento de todos os demais integrantes do setor, situação relatada pelo entrevistado S5.

[...] eu percebia que tinha, dentro do grupo [...], um membro influenciando os demais. [...] O posicionamento que eu já vi [...] é um alegando que trabalha mais do que o outro. (S5)

O fato das expectativas acerca do desempenho esperado desses trabalhadores serem baixas torna mais difícil analisar se a distribuição de funções está justa, no sentido de que a atuação de uma pessoa pode ser considerada adequada, mesmo que ela sinta que

pode contribuir muito mais e que não está utilizando todo o seu potencial. Assim, conceder poucas responsabilidades aos anistiados pode gerar para a direção da Unifei (*Campus* de Itabira) o sentimento de que todos estão contribuindo com a universidade de acordo com as suas potencialidades, o que não necessariamente é uma realidade.

A atuação da chefia é determinante para evitar que as mesmas pessoas sejam sempre as mais requisitadas, tornando-as sobrecarregadas e causando o sentimento de injustiça. Nesse sentido, Dias e Borges (2015) ressaltam que, quando os trabalhadores percebem que seus direitos e interesses não serão desconsiderados pelo líder, há um efeito positivo no compromisso do liderado, proporcionando melhorias no desempenho da equipe. Entretanto, em alguns setores a demanda é superior ao número de pessoas alocadas na função e com condições de exercê-la. É o caso de áreas que demandam boas condições físicas, como a área de manutenção predial. Ressalta-se que as atividades que envolvem esforço físico são socialmente menos valorizadas, de modo que nem todos os anistiados estão dispostos a exercê-las. Assim, os anistiados dispostos e com boas condições físicas são cada vez mais exigidos, gerando descontentamento e sentimento de injustiça – como relatado por A16.

A gente tem muito mais consideração com a empresa, com a instituição, que muito funcionário, né. [...] Agora mesmo nós tamo [...] cavacando terra pra passar tubo, né. Isso... Eu não faço isso, por exemplo, nem lá em casa [...]. Aqui a gente tem que fazer. Certo? E outras pessoas sentadas o dia inteiro. (A8)

O pessoal da infraestrutura, em relação à manutenção, ele é pequeno. E além de ser pequeno, tem essa dificuldade, de ter pessoas com uma série de problemas. Limitações. [...] há pouco tempo, né, que veio um pessoal de Belo Horizonte pra cá, de outros lugares [...]. E pessoas que têm condições físicas... [...] E foram pra laboratórios. Que o serviço é leve. (A16)

No depoimento de A8, percebe-se um aborrecimento com a função que lhe foi alocada, como se estivesse sendo rebaixado. Essa insatisfação pode prejudicar não apenas a percepção do trabalhador sobre si próprio, mas também os vínculos estabelecidos entre esse e a organização. Ressalta-se que a motivação para realizar o trabalho e o sentimento de autorrealização por ele gerado são aspectos citados por Kramer e Faria (2007) para avaliar a ocorrência de identificação organizacional, os quais não são verificados nesse depoimento. Há ainda a percepção de injustiça nos procedimentos organizacionais, o que prejudica a possibilidade de que esse funcionário tenha um comprometimento afetivo com a universidade, bem como confiança no supervisor e atos

de cidadania organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Assim, pressupõe-se que o entrevistado A8 permanece na organização apenas por uma análise entre prós e contras (comprometimento instrumental), que levaria, ainda, a um pior desempenho.

Para Morin (2001), três estados psicológicos impactam na motivação e na satisfação de um funcionário: o sentido que a atividade desempenhada representa para essa pessoa, o sentimento de responsabilidade com relação aos resultados obtidos por seu trabalho e o conhecimento de seu desempenho. Com relação ao sentido do trabalho, Morin (2001) ressalta que ele pode ser obtido a partir dos seguintes fatores e características: ser realizado de modo eficiente e conduzir a um resultado útil e significativo para aqueles que o realizam (caso contrário, torna-se absurdo); ser intrinsecamente satisfatório, ou seja, as atividades realizadas devem permitir aos trabalhadores explorar seu potencial e exercer sua autonomia, trazendo prazer e realização; ser moralmente aceitável, ou seja, compartilhar os valores considerados adequados para a sociedade e apresentar contribuições para ela; prover relações humanas satisfatórias (contribuindo para a satisfação dos indivíduos e para a formação da sua identidade); garantir a segurança e a autonomia, a partir da remuneração recebida pelos serviços prestados (a qual também é fonte de prestígio, dignidade e respeito) e organizar a rotina diária, mantendo o trabalhador ocupado.

A partir das análises anteriormente realizadas, verifica-se que a Unifei (*Campus* de Itabira), em geral, provém relações humanas satisfatórias, garante a segurança financeira dos funcionários e organiza a rotina desses, a partir dos horários de trabalho. O relacionamento interpessoal e a existência de um vínculo empregatício, acompanhado de um salário, foram citados pelos entrevistados como pontos positivos de sua atuação na Unifei. Entretanto, a universidade parece não proporcionar aos anistiados a realização de projetos pessoais a partir do trabalho, visto que essa não foi uma fonte de satisfação citada na maioria das entrevistas. Apesar de apenas 25% dos anistiados entrevistados ter relatado que se sente responsável pelo sucesso da organização, predominou um sentimento de que a universidade tem um futuro promissor. Como 94% dos anistiados relataram que possuem um bom desempenho, percebe-se uma dissociação entre esse e os resultados organizacionais. Pode-se inferir que uma parcela dos entrevistados, portanto, não se vê na posição de contribuir para o sucesso da universidade.

Essa contradição entre a avaliação realizada pelos anistiados sobre o próprio desempenho e o envolvimento desses com os objetivos organizacionais pode estar relacionada às expectativas reduzidas sobre a atuação desses trabalhadores. Entretanto, outros fatores devem ser considerados, como o próprio conceito de desempenho e os critérios que cada entrevistado utilizou para se autoavaliar. Ao contrário dos servidores da universidade, os anistiados não passam por nenhuma avaliação de desempenho, pois essa não é uma exigência legal (já que não estão sujeitos a um período de estágio probatório e não possuem plano de carreira) e a Unifei optou por não fazê-lo. Dessa forma, não foram apresentados aos anistiados critérios objetivos de desempenho e fica sob a responsabilidade de cada chefia conceder (ou não) um retorno a esses trabalhadores sobre a sua atuação, na frequência que julgar interessante.

Além disso, como no momento da entrevista também não foram apresentados os critérios de avaliação a serem considerados, os entrevistados poderiam utilizar diferentes conceitos e parâmetros em suas respostas. Assim, um funcionário pouco solicitado pode julgar que possui um bom desempenho, mesmo sabendo que seu colega de setor está sobrecarregado e que poderia contribuir mais.

A falta de um procedimento institucionalizado para apresentar aos anistiados um retorno sobre a própria atuação pode afetar a motivação e a satisfação deles, de acordo com Morin (2001). A gestão do desempenho dos trabalhadores, a partir de *feedbacks* constantes, nos quais sejam explicitados os critérios utilizados, é inclusive uma ferramenta de gestão de pessoas citada por Bastos *et al.* (2013) para desenvolver e manter os vínculos com o trabalho e com as organizações. Como 94% dos anistiados manifestou durante as entrevistas estar satisfeito com o trabalho e 88% se sentem reconhecidos, é possível que a Unifei esteja sendo mais prejudicada com essa situação do que os próprios trabalhadores, pois poderia contar com funcionários mais motivados e com melhor desempenho. Não significa que essas pessoas não estejam contribuindo – considerando as entrevistas com os servidores, a colaboração dos anistiados é notória e relevante – mas a atuação dos anistiados poderia ser mais efetiva. Para isso, melhorar a política de gestão de desempenho pode ser uma opção viável, visto que a Unifei (*Campus* de Itabira) não possui grande amplitude de ação para promover a identificação com a universidade.

Como uma das propostas desse estudo é analisar quais as implicações que a identificação dos anistiados com a Unifei traz para o desempenho desses no trabalho, julga-se importante comparar a atuação individual desses funcionários com os indicativos apresentados em termos de identificação organizacional. Para tal, solicitou-se à chefia imediata dos anistiados que preenchessem um formulário de avaliação sobre o desempenho de cada um deles (Apêndice D), sendo que os itens a serem avaliados e a pontuação são os mesmos já adotados para avaliar os STAEs da universidade.

Peixoto e Caetano (2013) salientam que não é possível excluir o componente subjetivo da medição do desempenho, pois a análise do comportamento demanda o exame por parte dos atores organizacionais, podendo sofrer interferência de diversos fatores cognitivos e contextuais. As características pessoais do avaliador e o contexto em que está inserido podem, por exemplo, afetar as expectativas dele sobre um subordinado, o grau de impessoalidade utilizado no julgamento e mesmo a forma com que os critérios de avaliação são interpretados, o que pode tornar enviesado o procedimento de avaliação. Destaca-se que o mesmo avaliador pode adotar posturas diferentes ao julgar a atuação de diferentes pessoas, pois não é possível garantir que esse atuará com a impessoalidade esperada. Essa situação dificulta a comparação dos resultados obtidos por meio da avaliação, na medida em que não necessariamente o avaliado que obteve maior pontuação média possui um desempenho superior aos outros. Porém, não se pode ignorar que a ferramenta traz informações sobre o atendimento de expectativas por parte dos funcionários – inclusive sobre o nível dessas expectativas.

A Tabela 11 relaciona a pontuação média obtida pelos anistiados na avaliação de desempenho (Apêndice D) ao tipo de identificação indicado na representação gráfica (disponível no Apêndice C). A pontuação descrita na Tabela 11 consiste na média simples entre as notas atribuídas pelo avaliador a cada critério de avaliação. A referida Tabela ainda indica se foram observados nas entrevistas alguns componentes de identificação organizacional/pertencimento citados por Kramer e Faria (2007). Esses componentes foram listados na primeira linha da Tabela e, para cada entrevistado, foram assinalados com um “x” os itens verificados em seus depoimentos. Ressalta-se que a Tabela 11 foi organizada de acordo com o quadrante escolhido na representação gráfica e, posteriormente, classificada em ordem decrescente de notas (não explicitando, portanto, qual entrevistado obteve determinada pontuação média na avaliação de desempenho).

Tabela 11 – Relação entre identificação organizacional e pontuação obtida na avaliação de desempenho

Admiração	Realização de proj. pessoais	Sentir-se reconhecido	Orgulho de pertencer	Sentir-se responsável	Pontuação média (avaliação)	Tipo de identificação (representação gráfica)
x		x	x		2,7	Identificação neutra
					2,9	Identificação neutra
x		x			4	Identificação neutra
					2,6	Superidentificação
x		x		x	2,9	Superidentificação
x		x	x		2,9	Superidentificação
x		x	x		3	Superidentificação
x		x	x		3,1	Superidentificação
x	x	x	x		3,1	Superidentificação
x	x	x	x		3,1	Superidentificação
x		x		x	3,2	Superidentificação
x		x	x	x	3,4	Superidentificação
x		x	x		3,7	Superidentificação
x		x			3,7	Superidentificação
x		x			3,8	Superidentificação
x	x	x	x	x	4	Superidentificação

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados, observa-se que não é possível estabelecer uma correspondência clara entre a pontuação média atribuída aos entrevistados, durante a avaliação de desempenho, e o tipo de identificação indicado pelos entrevistados na representação gráfica. Visualiza-se, entretanto, que o anistiado com a menor pontuação média na avaliação de desempenho não apresentou nenhum dos componentes de identificação listados na Tabela 11, embora o quadrante indicado na representação gráfica corresponda à superidentificação. Essa situação corrobora o pressuposto anteriormente levantado de que alguns entrevistados não compreenderam a representação gráfica ou optaram por indicar a figura que julgavam valorizar a sua postura como funcionário. Assim, tomando-se como base apenas os dados do trabalhador que obteve a menor pontuação, a ausência de identificação organizacional poderia estar impactando negativamente seu desempenho. Entretanto, essa relação direta não foi observada nos outros entrevistados. Algumas questões que dificultam essa análise já foram apresentadas, como os fatores que podem influenciar a avaliação e a própria dificuldade dos anistiados entrevistados em interpretar a representação gráfica.

Outro ponto a ser considerado são os próprios critérios de avaliação presentes no formulário.

Analisando individualmente as notas atribuídas a cada critério de avaliação, não foi visualizada relação entre a identificação dos entrevistados e a pontuação atribuída aos critérios assiduidade, pontualidade, qualidade e produtividade, administração das condições de trabalho, habilidade técnica e atualização e informações. Já nos quesitos trabalho em equipe e relacionamento interpessoal, os entrevistados que não apresentaram nenhum dos componentes de identificação listados na Tabela 11 obtiveram as menores pontuações verificadas (sendo essa a nota dois – atinge parte do desempenho esperado), o que indica que a falta de identificação organizacional pode estar impactando no desempenho, considerando os critérios citados. Destaca-se que 94% dos entrevistados relataram ter um bom relacionamento interpessoal, de modo que a avaliação da chefia contradisse o depoimento de um deles. No fator ética, o único entrevistado classificado com a nota dois também foi um dos que não apresentou qualquer componente de identificação na Tabela 11.

Ainda é possível verificar, na Tabela 11, que dois entrevistados obtiveram nota máxima em todos os fatores de avaliação, o que significa que o desempenho deles estaria acima das expectativas em todos os critérios. Desses entrevistados, um deles apresentou vários componentes de identificação com a Unifei (*Campus* de Itabira), tendo escolhido o quadrante “b” (superidentificação) na representação gráfica, disponível no Apêndice C. O outro entrevistado mais bem avaliado optou pelo quadrante “a” (identificação neutra) e não apresentou tantos traços de identificação organizacional em seus depoimentos, mas relatou que a dedicação, bem como o gosto pelo trabalho e por ajudar as pessoas, fazem parte de seus traços pessoais. Tal situação caracteriza que o bom desempenho desse segundo entrevistado deve-se muito mais a suas características pessoais e a uma possível identificação com o trabalho executado (visto que, dentre os critérios avaliados, estão a habilidade técnica e atualização e a qualidade das informações oferecidas, em sua área de trabalho) do que ao estabelecimento de vínculos com a organização.

Entretanto, tais resultados não determinam a dissociação entre identificação organizacional e desempenho. A partir dos relatos dos entrevistados, várias questões que impactam no desempenho dos anistiados podem ser destacadas, como idade, problemas de saúde, desatualização ou desconhecimento da atividade, apesar de as

avaliações de desempenho não refletirem esses pontos. No quesito “habilidade técnica e atualização”, apenas três entrevistados foram classificados pela chefia como atendem parcialmente as expectativas, enquanto dez (63%) atendem às expectativas e três (19%) estão acima das expectativas. Essa situação confirma o ponto já levantado inicialmente, de que, em geral, há uma adaptação das expectativas em relação às potencialidades dos anistiados. Isso, porém, não necessariamente se aplica a todos avaliadores. Alguns nomes citados pelos servidores entrevistados como exemplos de um bom desempenho, por exemplo, não foram os mais bem avaliados – sendo que um deles obteve a nota “dois” nos critérios “habilidade técnica e atualização” e “informações”. Esses pontos caracterizam que os avaliadores utilizaram diferentes “pesos” nas suas avaliações, o que torna inviável dissociar os conceitos de identificação e desempenho apenas com base nas pontuações apresentadas.

Outro ponto a ser considerado são os critérios de avaliação presentes no formulário. Pode-se afirmar que foram compreendidos da mesma forma por todos os entrevistados? Apesar de o formulário conter uma explicação para cada ponto a ser avaliado, ela não necessariamente condiz com o significado usual da palavra. Um exemplo é o item pontualidade, que segundo o dicionário online Michaelis, significa “cumprimento de horário ou compromissos; rigor, temor”. Entretanto, a definição do formulário não faz referência ao cumprimento de horários, mas sim da jornada de trabalho, mantendo sua chefia sempre informada. Nesse sentido, um funcionário que se atrasa com frequência, mas avisa a seu superior e cumpre a jornada de oito horas diárias, estaria atendendo ou não ao desempenho esperado? Essa resposta depende da interpretação do avaliador, o que prejudica a objetividade da avaliação.

O critério de avaliação “ética” é mais um exemplo que implica várias questões. É possível ser “meio” ético? Ou ser mais ético que o esperado? Os avaliadores de fato conhecem o Decreto nº. 1.171/1994 (citado no formulário) e se basearam nele para realizar a avaliação? As respostas para esses pontos também variam conforme o avaliador. Nesse sentido, dois deles informaram à pesquisadora que nunca pontuam o critério “ética” com quatro pontos, pois entendem que se trata de uma questão com apenas duas respostas possíveis: ou a pessoa é ética ou não é. No caso das avaliações sobre os entrevistados, 31% receberam a pontuação quatro nesse critério (acima do desempenho esperado), 63% receberam a pontuação três (atinge o desempenho esperado) e um entrevistado (6%) atinge parcialmente o desempenho esperado no fator

ética. Peixoto e Caetano (2003) destacam que, para um instrumento de avaliação de desempenho ser considerado excelente, ele deve ser adequado aos objetivos da avaliação, funcional, confiável e ter medidas válidas, devendo ser revisto se um desses elementos não estiver presente. Assim, considerando que os critérios do formulário e as medidas de avaliação utilizadas podem gerar dúvidas, os resultados por ele gerados não são confiáveis.

Percebe-se, portanto, que considerando a pontuação atribuída pela chefia imediata aos entrevistados, a pesquisa realizada não apresentou relações entre o grau de identificação com a Unifei (*Campus* de Itabira) e o desempenho no trabalho dos anistiados. Entretanto, a análise das entrevistas e a revisão da literatura realizadas não nos permitem excluir a importância da identificação para os resultados organizacionais e o desempenho individual no trabalho.

Apesar dos diversos problemas relatados, de modo geral avalia-se como positivo os resultados da incorporação dos anistiados no quadro de funcionários da Unifei (*Campus* de Itabira), na medida em que os entrevistados relataram que esse grupo contribui em diversos sentidos para a universidade, ao mesmo tempo em que os próprios anistiados também são beneficiados. Observa-se, também, que vários componentes de identificação foram verificados nos anistiados da Unifei, o que pode estar contribuindo para o resultado positivo. Destaca-se que a Unifei é uma instituição pública, em que seus gestores não dispõem de margem de discricionariedade para sua atuação (a qual é ainda mais reduzida na situação específica dos anistiados, dadas as várias especificidades do processo de anistia e reintegração).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado com o objetivo de compreender o processo de identificação dos anistiados cedidos à Unifei (*Campus* de Itabira) em relação à universidade, bem como as implicações desse processo para o desempenho dos funcionários. Para tal, buscou-se conhecer o processo de anistia da CVRD, compreendendo os significados que esse representou para as pessoas envolvidas; identificar a intensidade da identificação dos entrevistados com a Unifei, sob a perspectiva desses; e analisar as implicações da identificação com a universidade para o desempenho no trabalho.

Na realização da pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa descritiva e o método foi o estudo de caso. Uma limitação do método escolhido é que ele não permite generalizar os resultados alcançados a todo o universo, embora possibilite aprofundar a análise e realizá-la no contexto em que o objeto de estudo acontece.

O universo da pesquisa foi constituído dos anistiados da CVRD cedidos à Unifei (*Campus* de Itabira), bem como dos gestores e servidores desse *Campus*, que estão ou já estiveram envolvidos com a contratação e com a socialização desses funcionários. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, com roteiro semiestruturado. Foram também utilizados uma representação gráfica, baseada no modelo expandido de identificação proposto por Kreiner e Ashforth (2004), para auxiliar na percepção do grau de identificação dos anistiados com a universidade, e um formulário de avaliação de desempenho, no qual a chefia imediata dos anistiados avaliou o desempenho desses, com base em critérios preestabelecidos. Participaram do estudo 21 pessoas no total, sendo 16 funcionários anistiados e cinco servidores.

No que tange ao processo de anistia e seus significados, observou-se que parte dos entrevistados possuía forte identificação com a CVRD na época das demissões. Por esse motivo, a dispensa não apenas foi recebida pelos entrevistados com surpresa e um sentimento de injustiça, mas também ocasionou perda de *status* social (considerando que o vínculo com a mineradora era muito valorizado na cidade de Itabira) e da própria identidade construída pelo trabalhador. Os significados e os impactos dessas demissões para os entrevistados variaram bastante, de acordo com as características pessoais dos envolvidos, a capacidade deles se reerguerem profissional e financeiramente e a intensidade da identificação com a antiga empresa. Dessa forma, os trabalhadores

demitidos da CVRD durante o governo Collor tiveram diferentes trajetórias profissionais, até que foi alcançado o direito de reintegração. Prevaleram, porém, as situações em que houve um prejuízo na qualidade de vida dos entrevistados, em virtude da redução dos rendimentos, da necessidade de se mudar de cidade para trabalhar, da perda da identidade social e da autoestima, entre outros.

Assim como a percepção dos entrevistados sobre as demissões foi diversificada, a forma como a reintegração impactou a vida de cada um deles também não foi a mesma. Um dos significados assumidos pela reintegração foi de uma vitória, em função do movimento realizado em prol desse direito, que durou cerca de 20 anos. Para muitos trabalhadores, também representou a recuperação da autoestima e da dignidade, bem como promoveu a construção de uma nova identidade.

Entretanto, a reintegração dos anistiados da CVRD envolveu várias especificidades. Esses trabalhadores foram reintegrados no DNPM, porém, esse órgão não poderia receber a totalidade dos indivíduos. Assim, cada um deveria procurar um órgão público federal que o aceitasse, para o qual seria cedido. A reintegração ocorreu no mesmo cargo e no mesmo regime jurídico (celetista) em que foram demitidos, dificultando a inserção dessas pessoas no novo contexto de trabalho – visto que a maior parte dos órgãos públicos utiliza o regime estatutário para seus servidores, e que muitas das funções que desempenhavam não se aplicam nas organizações para as quais foram cedidos. Destaca-se que muitos dos anistiados possuem idade avançada e problemas de saúde dela decorrentes. Essas particularidades provocaram dificuldades para ambas as partes (anistiado e organização), pois ambos tiveram de se adaptar a uma situação ainda desconhecida.

Apesar das dificuldades relatadas, a maioria dos anistiados cedidos à Unifei (*Campus* de Itabira) relatou estar satisfeita, possuir bons sentimentos em relação à universidade e admirá-la. Algumas razões apresentadas para essa situação foram: possibilidade de permanecer em Itabira ou de retornar para a cidade; melhoria das condições de vida a partir da reintegração (gratidão pela universidade); bom ambiente de trabalho; boas condições de trabalho (embora um dos entrevistados tenha relatado que não são adequadas); contribuição da Unifei para a cidade de Itabira; imagem positiva da universidade (que se reflete nos trabalhadores a ela vinculados). Embora tenha sido exposto que a imagem externa da Unifei e de seus trabalhadores é, em geral, positiva,

parte dos entrevistados também mencionaram que alguns itabiranos não conhecem a universidade, enxerga o empreendimento de forma negativa e que muitas pessoas possuem uma imagem pejorativa do funcionário público (sendo essa uma visão geral, não restrita ao trabalhador da Unifei).

A maior parte dos anistiados entrevistados relatou que se sentiram bem recebidos e acolhidos na Unifei (*Campus* de Itabira), embora tenha se observado um despreparo da universidade ao recebê-los. Em muitos casos, quando os anistiados se apresentavam ao trabalho não havia uma função definida para executarem ou os procedimentos necessários para que a executassem não tinham sido tomados, de modo que ficavam à disposição por algum tempo. A forma como cada anistiado foi recepcionado também ficou a critério da pessoa que o recebeu, pois não houve uma definição institucional sobre o assunto ou um procedimento de recepção e integração (embora alguns servidores entrevistados tenham relatado que já foi organizado um evento com essa finalidade). Alguns anistiados também relataram que sentiram um “receio” ou “rejeição” por parte dos servidores da universidade, como se não pudessem mais contribuir em função da idade que possuíam ou estivessem ocupando vagas de servidores que poderiam contribuir mais e melhor.

Foi relatado que a rejeição por parte de alguns servidores ainda permanece, embora muitos tenham mudado de opinião. Nesse sentido, os anistiados entrevistados citaram que possuem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho e superiores. Entretanto, foi percebida uma separação entre grupos na universidade (docentes, STAES e anistiados), com níveis variados de separação ou de integração conforme as características de cada pessoa e da função desempenhada – o anistiado pode se tornar mais próximo dos STAES ou dos docentes do que dos seus pares, por exemplo, em virtude das suas atribuições ou de suas próprias características pessoais. O tipo de atividade também pode causar separação dentro do próprio grupo, sendo algumas atividades fonte de *status* (como a administrativa) e outras, fonte de estigma (como o serviço de limpeza).

A despeito das situações relatadas, a maioria dos entrevistados se sente reconhecida pelo trabalho desempenhado na Unifei e acredita que suas características pessoais o auxiliam a desempenhá-lo (de modo que podem manter sua identidade e coerência no trabalho). No entanto, poucos mencionaram deliberadamente o sentimento de

responsabilidade pelos resultados organizacionais e de destino compartilhado com a universidade. Observou-se que muitos anistiados entrevistados possuem apenas um comprometimento instrumental (baseado na análise dos prós e contras de se trabalhar na Unifei, por motivos principalmente financeiros) ou um comprometimento normativo (relativo à gratidão que possuem pela universidade, em virtude da melhoria das condições de vida) do que, de fato, um comprometimento afetivo (proveniente das ligações psicológicas entre indivíduo e organização e possível consequência dos processos de identificação).

Também foram observados vários componentes de identificação no grupo dos anistiados. Quando solicitados que indicassem o quadrante da representação gráfica (baseada no modelo expandido de identificação de Kreiner e Ashforth, 2004) que melhor representava os sentimentos em relação à Unifei, o quadrante referente à superidentificação foi apontado por 81% dos entrevistados, enquanto 19% optou pelo quadrante que se referia à identificação neutra. Entretanto, não se pode determinar o grau de identificação dos anistiados cedidos à Unifei apenas com base nas indicações da representação gráfica, visto que algumas foram contraditórias aos depoimentos da entrevista e que alguns entrevistados demonstraram que não compreenderam bem a figura.

Com relação ao desempenho dos anistiados, os servidores entrevistados foram unânimes em afirmar que esses, em geral, contribuem muito para a universidade, embora nem todos tenham um bom desempenho. Já entre os anistiados entrevistados, a maioria acredita possuir um desempenho satisfatório; apenas um mencionou que poderia contribuir mais. Observou-se, porém, uma condescendência por parte dos entrevistados, no sentido de reduzir as expectativas em relação aos anistiados e, conseqüentemente, tornar o desempenho mais satisfatório. Quando questionados sobre as características esperadas de um funcionário da universidade (servidor ou anistiado, sem discriminação), as mais citadas foram dedicação/esforço, bom relacionamento interpessoal e responsabilidade/comprometimento – e vários anistiados entrevistados atribuíram a si mesmos essas características.

A partir das entrevistas, também foi percebido que diversos fatores afetam o desempenho do funcionário, como: adequação da atividade atribuída às suas condições, limitações e preferências, de modo a não constrangê-lo; exigência acima das

capacidades ou subutilização de suas habilidades; condições de trabalho; ambiente de trabalho e postura da chefia, que deve ser justa na distribuição das tarefas e na cobrança dos resultados, motivar seus subordinados e retroalimentá-los em relação à sua atuação. Assim, identificou-se que a Unifei precisa atuar a fim de potencializar o desempenho dos anistiados. Não há nenhum procedimento institucionalizado para avaliar o desempenho desses funcionários, de modo que, apesar da maioria ter citado que se sente reconhecida pelo seu trabalho, muitos podem não saber o que se espera deles e não contribuir da forma que poderiam.

Essa pesquisa ainda procurou comparar o desempenho individual dos anistiados com a identificação desses em relação à Unifei, a partir da avaliação realizada pela chefia imediata. No geral, não foi observada uma relação direta entre esses dois aspectos. Entretanto, deve-se considerar o componente subjetivo do processo de avaliação de desempenho, já que as características pessoais do avaliador, o contexto em que está inserido, a forma como interpreta o instrumento de avaliação e até o relacionamento com o avaliado podem interferir nos resultados da avaliação e, conseqüentemente, inviabilizar a utilização desses para a pesquisa. Considerando essas questões, a análise das entrevistas e a revisão da literatura realizada, entende-se que não é possível excluir a importância que a identificação pode representar para o desempenho no trabalho e os resultados da organização.

Em suma, avaliam-se como positivos os resultados da incorporação dos anistiados no quadro de funcionários da Unifei (*Campus* de Itabira), apesar das várias dificuldades relatadas. Observa-se, também, que vários componentes de identificação foram verificados nos anistiados entrevistados, o que pode estar contribuindo para o resultado positivo.

Sugere-se, entretanto, que a Unifei tome medidas para solucionar alguns problemas e melhorar os resultados organizacionais, como: prosseguir com os projetos mencionados pelos entrevistados, sobre identificar se a alocação atual dos anistiados está adequada e da necessidade de novos funcionários, bem como para identificar e sanar problemas pessoais que interferem na organização, com o envolvimento de profissionais como assistente social e psicólogo; estabelecer procedimentos para a gestão de pessoas, como para a seleção dos anistiados e para a recepção dos funcionários, a fim de que sejam adotadas melhores práticas e evitando diferenças de tratamento; realizar um processo de

seleção dos anistiados mais cuidadoso e criterioso; tomar as devidas providências para receber os funcionários selecionados, com relação ao espaço físico, instrumentos de trabalho e comunicação à chefia e futuros colegas; organizar um procedimento de recepção para os anistiados, de modo a inseri-los na universidade e comunicar a identidade organizacional; treinar os superiores hierárquicos, a fim de que adotem procedimentos justos, motivem e concedam *feedback* aos seus subordinados, a partir de um processo de gestão de desempenho; e organizar momentos de integração entre todos os funcionários da universidade.

Embora a impossibilidade de generalizar as conclusões deste estudo seja uma limitação própria do método adotado, acredita-se que ele é de interesse de várias organizações públicas, especialmente daquelas que receberam funcionários anistiados e que vivem situações semelhantes. Para pesquisas futuras, sugere-se utilizar outro método de avaliação de desempenho dos anistiados e estudar outros vínculos organizacionais. Faz-se interessante também realizar um estudo similar com relação aos servidores, a fim de comparar os resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1985. v. 7, p. 263-295.
- ALVESSON, Mats; ASHCRAFT, Karen Lee; THOMAS, Robyn. Identity matters: reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. **Organization**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 5-28, 2008.
- ANDRADE, Rodrigo. Anistiados da Vale pedem ajuda política para retornarem a Itabira. **Defatoonline**, Itabira, 30 out. 2013. Disponível em: <<http://www.defatoonline.com.br/noticias/ultimas/30-10-2013/anistiados-da-vale-pedem-ajuda-politica-para-retornarem-a-itabira>>. Acesso em: 25 out. 2015.
- ARRUDA, Reni Ferreira de; PEREIRA, Luciano Zille. Estudo sobre Identidade Organizacional com Professores de Graduação de um Centro Federal de Educação Tecnológica. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 18, n. 1, p. 110-133, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://ojs.unifor.br/index.php/rca/article/view/3320/pdf>>. Acesso em: 30 set. 2015.
- ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. Social identity theory and the organization. **The Academy of Management Review**, New York, v. 14, n. 1, p. 20-39, jan., 1989. Disponível em: <[http://www.jstor.org/stable/258189?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/258189?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 27 set. 2015.
- ASHFORTH, Blake E.; HARRISON, Spencer H.; CORLEY, Kevin G. Identification in Organizations: an Examination of Four Fundamental Questions. **Journal of Management**, [S.l.], v. 34, n. 3, p. 325-361, jun., 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. (Org). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre, Artmed, 2013. p. 279-307.
- BENDASSOLLI, Pedro F. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Psicologia argumento**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 171-184, jan./mar. 2012. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/pa?dd1=5895&dd99=view&dd98=pb>>. Acesso em: 18 jul. 2016.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; MALVEZZI, Sigmar. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, Livia O.; MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 53-86.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Lisboa: Dinalivro, 2004.

BORMAN, Walter C.; MOTOWIDLO, Stephan J. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. **Human Performance**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 99-109, jun. 1997.

BRASIL. Biblioteca da Presidência da República. **Ex-presidentes**: Fernando Collor. Brasília, Presidência da República, 2015. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/ex-presidentes/fernando-collor/biografia-periodo-presidencial>>. Acesso em: 24 out. 2015.

BRASIL. Comissão Especial de Anistia. Portaria nº 36, de 28 de dezembro de 1994. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 1994a. Seção 2, p. 8921. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=30/12/1994&jornal=2&pagina=28&totalArquivos=110>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. **Demitidos no Governo Collor querem tratamento igual ao de outros servidores**. Brasília, Câmara dos Deputados, Agência Câmara Notícias, 21 nov. 2012. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ADMINISTRACAO-PUBLICA/430656-DEMITIDOS-NO-GOVERNO-COLLOR-QUEREM-TRATAMENTO-IGUAL-AO-DE-OUTROS-SERVIDORES.html>>. Acesso em: 25 out. 2015.

BRASIL. Decreto de 23 de junho de 1993. Cria Comissão Especial para examinar dispensas de servidores públicos e de empregados de cargos e empregos efetivos de órgãos e entidades da Administração Pública Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 de junho de 1993. Seção 1, p. 8423. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=24/06/1993&jornal=1&pagina=3&totalArquivos=48>>. Acesso em: 25 out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 1.498, de 24 de maio de 1995. Constitui Comissão Especial de Revisão dos Processos de Anistia de que trata a Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 de maio de 1995. Seção 1, p. 7409. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=25/05/1995>>. Acesso em: 5 out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 1.499, de 24 de maio de 1995. Constitui Comissão Especial de Revisão dos Processos de Anistia de que trata a Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 de maio de 1995. Seção 1, p. 7410. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=25/05/1995&jornal=1&pagina=2&totalArquivos=72>>. Acesso em: 5 out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 3.363, de 11 de fevereiro de 2000. Cria Comissão Interministerial para o reexame dos processos de anistia de que trata a Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 de fevereiro de 2000. Seção 1, p. 1. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=97&data=14/02/2000>>. Acesso em: 5 out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 5.115, de 24 de junho de 2004. Institui Comissão Especial Interministerial – CEI de revisão dos atos administrativos praticados pelas comissões criadas pelos Decretos nºs 1.498 e 1.499, de 24 de maio de 1995, e 3.363, de 11 de fevereiro de 2000, referentes a processos de anistia de que trata a Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 de junho de 2004. Seção 1, p. 2. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=2&data=25/06/2004>>. Acesso em: 5 out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 5.215, de 28 de setembro de 2004. Dá nova redação aos arts. 1º e 2º do Decreto nº 5.115, de 24 de junho de 2004, que instituiu a Comissão Especial Interministerial – CEI de revisão dos atos administrativos praticados pelas comissões criadas pelos Decretos nºs 1.498 e 1.499, de 24 de maio de 1995, e 3.363, de 11 de fevereiro de 2000, referentes a processos de anistia de que trata a Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 de setembro de 2004. Seção 1, p. 2. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=2&data=29/09/2004>>. Acesso em: 5 out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 6.657, de 20 de novembro de 2008. Regulamenta o art. 310 da Medida Provisória nº 441, de 29 de agosto de 2008, dispondo sobre a remuneração dos empregados anistiados pela Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994, que retornarem ao serviço na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 de novembro de 2008. Seção 1, p.8. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6657.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6657.htm)>. Acesso em: 5 out. 2015.

BRASIL. Lei complementar nº 152, de 3 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a aposentadoria compulsória por idade, com proventos proporcionais, nos termos do inciso II do § 1º do art. 40 da Constituição Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 4 dez. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp152.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp152.htm)>. Acesso em: 2 jul. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994. Dispõe sobre a concessão de anistia nas condições que menciona. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 12 de maio de 1994b. Seção 1, p. 7021. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=12/05/1994&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=64>>. Acesso em: 5 out. 2015.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. Portaria nº 981, de 23 de dezembro de 2010. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 dez. 2010. Seção 2, p. 44. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=44&data=24/12/2010>>. Acesso em: 5 out. 2015.

CALDAS, Miguel. P.; WOOD JR., Thomas. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n1/a02v37n1.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PAULA, Ana Paula Paes de; DAVEL, Eduardo. Identidade nas organizações: Múltipla? Fluida? Autônoma? **Organização & Sociedade**,

Salvador, v. 15, n. 45, p. 127-144, abr./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10954>>. Acesso em: 2 set. 2015.

CHENEY, George. The rhetoric of identification and the study of organizational communication. **Quarterly Journal of Speech**, [S.L], v. 69, p. 143-158. 1983.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 16, n. 2, p. 111-120, aug. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X20110002001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X20110002001&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 jul. 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, abr. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112015000100200&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000100200&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 jul. 2016.

DISANZA, James R.; BULLIS, Connie. “Everybody identifies with smokey the bear” employee responses to newsletter identification inducements at the US Forest Service. **Management Communication Quarterly**, [S.I.], v. 12, n. 3, p. 347-399. 1999. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/247741855\\_Everybody\\_Identifies\\_with\\_Smokey\\_the\\_Bear\\_Employee\\_Responses\\_to\\_Newsletter\\_Identification\\_Inducements\\_at\\_the\\_US\\_Forest\\_Service](https://www.researchgate.net/publication/247741855_Everybody_Identifies_with_Smokey_the_Bear_Employee_Responses_to_Newsletter_Identification_Inducements_at_the_US_Forest_Service)>. Acesso em: 18 jul. 2016.

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

DUKERICH, J. M.; KRAMER, R.; PARKS, J. M. The dark side of organizational identification. In: WHETTEN, D. S.; GODFREY, P. C. **Identity in organizations: building theory through conversations**. London: Sage, 1998. p. 245-256.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M.; HARQUAIL, Celia V. Organization images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, [S.I.], v. 39, n. 2, p. 239-263, jun. 1994.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; MARQUES, Antonio Luiz; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cad. EBAPE.BR** [online], Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 687-703, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512009000400011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512009000400011&script=sci_arttext)>. Acesso em: 15 out. 2015.

FOGAÇA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cad. EBAPE.BR** [online], Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, out./dez. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512015000400007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000400007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 8 abr. 2016.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-5901995000200008.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-5901995000200008.pdf)>. Acesso em: 5 abr. 2015.

GUSTAVO PENNA ARQUITETO E ASSOCIADOS. Projetos: UNIFEI – Campus Itabira. Disponível em: <[http://www.gustavopenna.com.br/projetos/exibir/unifei\\_-\\_campus\\_itabira/86](http://www.gustavopenna.com.br/projetos/exibir/unifei_-_campus_itabira/86)>. Acesso em: 8 abr. 2016.

HASLAM, S. A. et al. Sticking to our guns: Social identity as a basis for the maintenance of commitment to faltering organizational projects. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 27, p. 607-628. 2006.

HELOANI, Roberto; LANCMAN, Selma. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Prod.**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 77-86, dec. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132004000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 5 out. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Mapa do mercado de Trabalho no Brasil 1992-1997. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv779.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2016.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos organizacionais. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, jan./fev. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/06.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

KREINER, Glen E.; ASHFORTH, Blake E. Evidence toward an expanded model of organizational identification. **Journal of Organization Behavior**, [S.l.], v. 25, p. 1-27, fev. 2004.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **RAC**, Rio de Janeiro, edição especial, p. 51-73, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2015.

MARRA, Adriana Ventola. **Identidade, trabalho e construção social da aposentadoria para ex-executivos**. 2013. 215 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra na cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

MELO, Zélia Maria de. Estigmas: espaço para exclusão social. **Revista Symposium**, Recife, ano 4, número especial, p. 18-22, dez. 2000. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjE--2f38HNAhVBD5AKHVEUCYMQFggnMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.unicap.br%2FArte%2Fler.php%3Fart\\_cod%3D1486&usg=AFQjCNEqyHoTJcpzrhUmLDycxcULDYAIDQ](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjE--2f38HNAhVBD5AKHVEUCYMQFggnMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.unicap.br%2FArte%2Fler.php%3Fart_cod%3D1486&usg=AFQjCNEqyHoTJcpzrhUmLDycxcULDYAIDQ)>. Acesso em: 24 jun. 2016.

MEYER, John P. et. al. Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n.1, p.

152-156. 1989. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/psycinfo/1989-20805-001>>. Acesso em: 02 jul. 2016.

MICHAELIS. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 01 jul. 2016.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.3, p. 8-19, jul./set. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2016.

MOURÃO, Luciana; MONTEIRO, Ana Cláudia Fernandes; VIANA, Viviane Ribeiro. A Influência do Desenvolvimento Profissional e da Identificação Organizacional na Satisfação no Trabalho. **Psico**, Porto Alegre, v. 45, n. 2, p. 198-208, 2014. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewArticle/1347>>. Acesso em: 30 set. 2015.

MOTOWIDLO, Stephan J.; BORMAN, Walter C.; SCHMIT, Mark. J. A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. **Human Performance**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 71-83. 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PALMEIRA SOBRINHO, Z. O regime do anistiado: um elo entre a democracia e a relação de trabalho. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 8, n. 62, fev. 2003. Não paginado. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/3736>>. Acesso em: 24 out. 2015.

PAULA, Alessandro Vinicius de. et al . Desenho também é coisa séria: desvelando o "funcionário padrão" da sociedade capitalista moderna no desenho animado bob esponja calça quadrada. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 45-71, oct. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712014000500003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000500003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 jul. 2016.

PEIXOTO, Adriano L. A.; CAETANO, Antônio. Avaliação de desempenho. In: BORGES, Lívia O.; MOURÃO, Luciana (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 528-556.

PRATA, Michelle Moreira Frade. **Prazer ou sofrimento no trabalho?: a percepção dos empregados públicos reintegrados no CEFET-MG**. 2013. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2013.

PRATT, Michael Gerard. To be or not to be: central questions in organization identification. In: Whetten, David A.; GODFREY, Paul C. (Eds.), **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks, SA: Sage, p. 171-208, 1998.

PROJETO arquitetônico do complexo da Unifei é entregue ao prefeito de Itabira. **Defatoonline**, Itabira, 09 set. 2013. Disponível em: <<http://www.defatoonline.com.br/noticias/ultimas/09-09-2013/projeto-arquitetonico-do-complexo-da-unifei-e-entregue-ao-prefeito-de-itabira>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

RHO, Eunju; YUN, Taesik e LEE, Kangbok. Does organizational image matter? Image, identification, and employee behaviors in public and nonprofit organizations. **Public Administration Review**, Malden (MA), v. 75, n. 3, mai./jun., p.421-431. 2015.

SILVA, Regina Alves da; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. A Representação Social na Esfera Pública: Percepções sobre o Funcionário Público em uma Administração Municipal. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Campina Grande, v.9. n.1, 2009. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/573>>. Acesso em: 02 jul. 2016.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. spe, p. 165-184, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65522003000500009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522003000500009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 jul. 2016.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antônio V. B. (Org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-330.

SOUZA, Wellington Pereira de; HONÓRIO, Luiz Carlos. Vínculos organizacionais: examinando a relação entre docentes e uma instituição mineira de ensino profissionalizante. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4., 2013, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: EnGPR, 2013. p. 1-16. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2013/2013\\_EnGPR15.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR15.pdf)>. Acesso em: 18 jul. 2016.

SWANN JR., William. B. To be adored or to be known? The interplay of self-enhancement and self-verification. In: HIGGINS, Edward Tory e SORRENTINO, Richard M. (Eds.). **Handbook of motivation and cognition**. New York: Guilford, 1990. v. 2. p. 408-448.

TAJFEL, Henri. Social psychology of intergroup relations. **Annual Review of Psychology**, 33: 1-39. 1982.

UNIFEI é realidade. **Defatoonline**, Itabira, 24 fev. 2013. Disponível em: <<http://www.defatoonline.com.br/noticias/ultimas/24-02-2013/unifei-e-realidade>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Jornal Unifei Itabira. Ano 2, n. 2, jul. 2010. Itabira, MG, 2010. Disponível em: <[http://unifei.edu.br/files/arquivos/itabira/INFO\\_ITABIRA\\_AGO\\_10\\_2.pdf](http://unifei.edu.br/files/arquivos/itabira/INFO_ITABIRA_AGO_10_2.pdf)>. Acesso em: 09 abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Organograma geral (aprovado pelo Conselho Universitário em 8 de dezembro de 2015). Itajubá, MG. Disponível em: <<https://www.unifei.edu.br/file/23983/download?token=1wRTEW7V>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Plano de desenvolvimento institucional 2015-2018. Itajubá, MG, 2015. 99p. Disponível em: <<http://www.unifei.edu.br/files/anexos/PDI.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

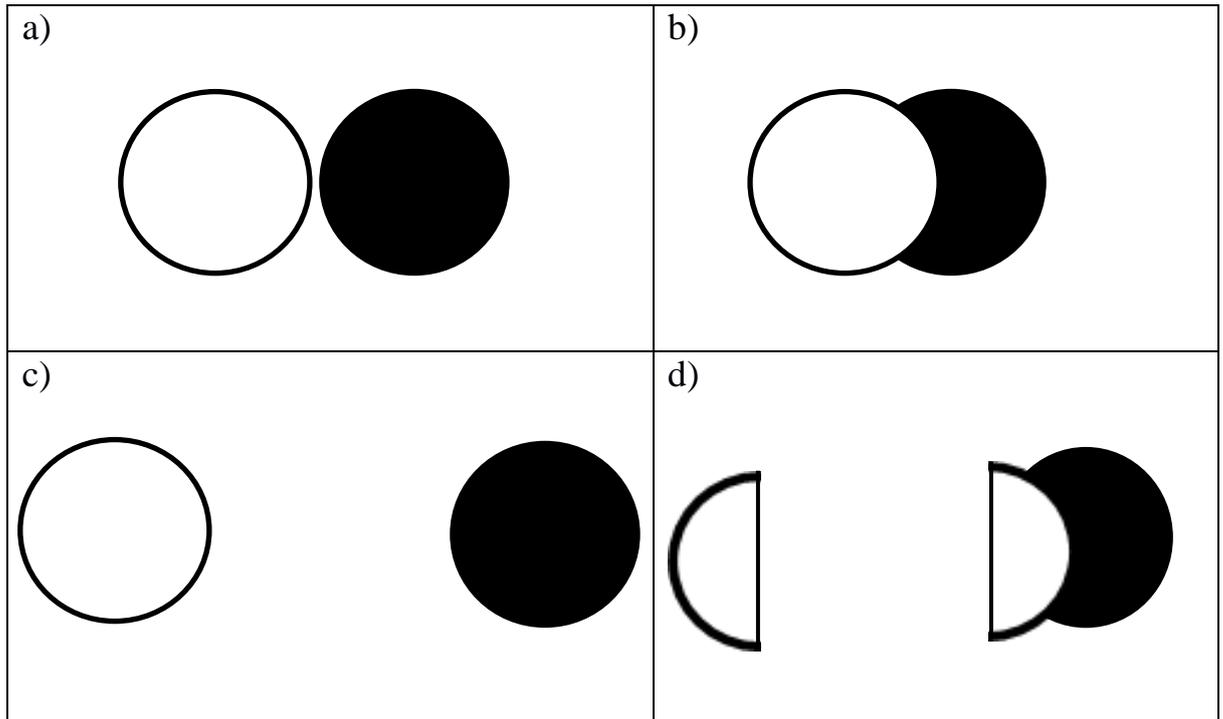
**APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado de entrevista (servidores cedidos à Unifei)**

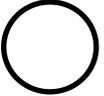
1. Há quanto tempo está na Unifei?
2. Quais são as suas funções na Unifei?
  - 2.1. Essas funções são as mesmas desde que você iniciou as atividades na universidade?
  - 2.2. Essas funções são as mesmas ou parecidas às que você desempenhava na Vale?
3. Fale da sua trajetória profissional, desde a saída da Vale até o início das atividades na Unifei.
4. Me conte um pouco sobre o processo de anistia e o início das atividades na Unifei.
5. Quais as principais dificuldades que você encontra no seu trabalho hoje?
6. Qual a avaliação que você faz do seu trabalho? Como você percebe o seu desempenho profissional?
7. Como é a sua relação com os seus colegas de trabalho e superiores?
  - 7.1. Há diferença do seu relacionamento com os anistiados e outros servidores?
8. Fale um pouco sobre você: suas características, o que gosta de fazer.
  - 8.1. Você acha que essas características ajudam no desenvolvimento do seu trabalho?
  - 8.2. Você sente que pode ser “você mesmo” no seu trabalho?
9. Você se sentiu acolhido quando iniciou as suas atividades na Unifei?
  - 9.1. Existiu algum procedimento de integração?
  - 9.2. Como se sente hoje em relação à universidade?
10. Você se sente reconhecido pelo seu trabalho?
11. Qual a imagem que a sua família e que as pessoas que você convive têm da Unifei? E do seu trabalho?
  - 11.1. Você pensa da mesma forma?
12. Para você, quais são as características esperadas de um funcionário da Unifei?
  - 12.1. Você acha que essas características definem a Unifei?
13. O que te faz feliz em trabalhar na Unifei?
  - 13.1. O que te deixa triste em trabalhar na Unifei?
14. Como você acha que pode contribuir para a Unifei?
15. Representação gráfica

## **APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado de entrevista (servidores)**

1. Há quanto tempo está na Unifei?
2. Cargo:
3. Há quanto tempo está no cargo/setor?
4. Para você, quais são as características esperadas de um funcionário da Unifei?
  - 4.1. Você acha que a maior parte dos servidores possuem essas características?
  - 4.2. Essas características definem a Unifei?
5. Você acompanhou/acompanha o processo de admissão dos servidores cedidos pelo DNPM na Unifei? Se sim, conte um pouco sobre esse processo (como funciona e histórico).
6. Qual é a sua percepção sobre a inserção dos servidores cedidos pelo DNPM na universidade?
  - 6.1. Quais são as principais dificuldades para a incorporação/ socialização desses servidores?
  - 6.2. Você acha que eles vestem a camisa da universidade?
  - 6.3. Você percebe eles envolvidos com a Unifei?
7. A Unifei adotou/adota alguma medida para integrar esses funcionários na universidade?
8. Como você avalia o desempenho do grupo de anistiados em geral?

## APÊNDICE C – Representação gráfica



Pessoa   Organização

## APÊNDICE D - Formulário de avaliação de desempenho

<b>IDENTIFICAÇÃO</b>	
AVALIADO: _____	
AVALIADOR: _____	
<b>INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO</b>	
<p>- Leia as descrições dos fatores e dos itens, sendo objetivo e imparcial.</p> <p>- Avalie e coloque o item correspondente ao fator avaliado, não deixando nenhum fator sem avaliação.</p> <p>- A cada fator de avaliação serão atribuídos valores de:</p> <p>1 (um) = não atinge o desempenho esperado;</p> <p>2 (dois) = atinge parte do desempenho esperado;</p> <p>3 (três) = atinge o desempenho esperado;</p> <p>4 (quatro) = acima do desempenho esperado.</p>	
FATORES DE AVALIAÇÃO	CONCEITO
1. Assiduidade: É assíduo e participa ativamente das atividades.	
2. Pontualidade: Cumpre a jornada de trabalho pré-estabelecida, mantendo sua chefia sempre informada de suas atividades.	
3. Qualidade e Produtividade: Preocupa-se com a qualidade e a produtividade dos seus trabalhos.	
4. Trabalho em Equipe: É hábil para interagir e ouvir opiniões dos membros da equipe, melhorando as alternativas para o grupo.	
5. Relacionamento Interpessoal: Está sempre pronto a cooperar com sugestões para a satisfação de todos; tem habilidade no relacionamento com seus colegas, superiores e usuários.	
6. Ética: O comportamento do servidor é compatível com a Ética Profissional (Decreto nº. 1.171/1994).	
7. Administração das Condições de Trabalho: Tem habilidade para administrar prazos e adequar as condições do trabalho.	
8. Habilidade Técnica e Atualização: Possui conhecimento sobre procedimentos e normas para exercer suas atividades.	
9. Comportamento: Possui agilidade e atenção no atendimento.	
10. Informações: São precisas e dentro do prazo, na sua área de atuação; busca soluções para os problemas.	
ASSINATURA DO AVALIADOR: _____	
DATA DA AVALIAÇÃO: ____/____/____	

## APÊNDICE E – Termo de consentimento livre e esclarecido

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O Sr.(a) está sendo convidado(a), como voluntário(a), a participar da pesquisa “IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ – *CAMPUS* DE ITABIRA”. Nesta pesquisa, pretendemos compreender e analisar o processo de identificação das pessoas irregularmente demitidas da CVRD durante o governo Collor e reintegradas ao serviço público a partir de 2011, em relação à Unifei - *Campus* de Itabira.

Nesta pesquisa, além de ajudar a estudante a realizar seu trabalho de conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública, seu depoimento poderá contribuir para as práticas de gestão de pessoas da Unifei – *Campus* de Itabira, principalmente no sentido de facilitar as interações e a integração entre a instituição e as pessoas que dela fazem parte. Para esta pesquisa, adotaremos, como procedimentos de coleta de dados, a realização de entrevistas, com perguntas abertas e duração aproximada de 40 minutos. As entrevistas serão gravadas digitalmente, mediante sua concordância, e posteriormente transcritas para a análise.

Para participar deste estudo, o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O seu nome será mantido em sigilo, a fim de se evitar qualquer retaliação decorrente da sua participação. Mas, se eventualmente, acontecer algum problema como consequência desta pesquisa, os pesquisadores se colocam à disposição para esclarecimentos e apoio, e o(a) Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização.

O(a) Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem a necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o(a) Sr.(a) é atendido(a) pela pesquisadora. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(a) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pela pesquisadora responsável, na Universidade Federal de Viçosa/*Campus* de Florestal e a outra será fornecida ao(à) Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com a pesquisadora responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Título da Pesquisa: Identificação com a Organização: Um Estudo na Universidade Federal de Itajubá – *Campus* de Itabira.

Nome e Rubrica do pesquisador: Ana Carla Coelho Assis

Rubrica do sujeito participante:

TCLE - Pág. nº x

Eu, \_\_\_\_\_, contato \_\_\_\_\_, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ – CAMPUS DE ITABIRA” de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Itabira, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do Pesquisador

Nome da Pesquisadora Responsável: ANA CARLA COELHO ASSIS  
Endereço: Rodovia LMG 818, km 06 - Florestal/MG – CEP: 35690-000  
Telefone: (31) 987091985 (Ana Carla)  
Email: ana.assis2@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos  
Universidade Federal de Viçosa  
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior  
Av. PH Rolfs, s/n – *Campus*Universitário  
Cep: 36570-900 Viçosa/MG  
Telefone: (31)3899-2492  
Email: cep@ufv.br  
www.cep.ufv.br

## ANEXO A – Carta do DNPM aos anistiados



Departamento Nacional de Produção Mineral

Ministério de Minas e Energia

DIRETORIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA - DGADM

Carta circular nº 10 /CRH/DGADM/2011

Brasília, 25 de agosto de 2011.

Prezado(a) Senhor(a)

1. Em cumprimento ao disposto no art. 4º, § 1º do Decreto nº 6.077, de 10 de abril de 2007, e ao art. 1º da Portaria MME nº 981, de 23 de dezembro de 2010, publicada no Diário Oficial da União do dia 24 seguinte, na qual o Senhor Ministro de Estado de Minas e Energia resolveu: ***“estabelecer que o retorno dos empregados anistiados da Companhia Vale do Rio Doce S.A. e da Companhia Brasileira de Pesquisas Industriais – COBRAPI, deverá ser efetivado pelo Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM, por ato do seu Diretor-Geral”***, NOTIFICO a Vossa Senhoria que foi deferido seu retorno ao serviço, ao tempo que convoco-o(a) a se apresentar no Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM, objetivando a entrega dos documentos necessários para o registro funcional, no endereço e horário abaixo especificado:

- Praça Milton Campos, 201 - Serra  
Belo Horizonte – MG, de segunda a quinta no horário de 13:30h às 17:00h.

2. No ato de apresentação deverá ser entregue, juntamente com os originais, todas as cópias LEGÍVEIS dos documentos relacionados a seguir, necessários para o cadastramento funcional, sem os quais não será possível o recebimento do Ofício de Apresentação a ser entregue no local de seu efetivo exercício NO MESMO DIA DA ENTREGA DOS DOCUMENTOS:

- CPF;
- Carteira de Identidade;
- Pis/Pasep;
- Título de Eleitor com os comprovantes da última eleição;
- Certificado de Reservista;
- Declaração do Imposto de Renda com o comprovante de entrega junto à Secretaria da Receita Federal do Brasil e seus Anexos (caso seja isento apresentar o comprovante de isenção junto à Receita Federal e preencher o formulário “Declaração de Bens”);
- Certidão de Nascimento/Casamento e Certidão de Nascimento dos Dependentes;
- Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS (Original para registro);

- Comprovante de Residência;
- Comprovante de Conta Bancária (Não pode ser conta poupança e nem conjunta);
- Diploma de Conclusão do Ensino Médio, Superior, Bacharelado, Mestrado e/ou Doutorado (para os empregos de nível superior: Diploma devidamente registrado, de conclusão de curso de nível superior fornecido por instituição de ensino reconhecida pelo Ministério da Educação – MEC);
- Registro no respectivo Conselho de Classe (para o nível superior);
- 1 (uma) foto 3x4 colorida;
- Laudo Médico (se Deficiente Físico);
- Carteira Nacional de Habilitação (opcional);
- Currículo (opcional); e
- Passaporte (opcional).

3. Ressalto que ***“a não-apresentação do servidor ou empregado no prazo de trinta dias contados do recebimento da notificação de que trata o § 1º implicará renúncia ao direito de retornar ao serviço”***, conforme previsto no art. 4º, § 2º do Decreto nº 6.077/2007.

4. Conforme estabelece o art. 2º do Decreto nº 6.657, de 20 de novembro de 2008, caberá ao empregado apresentar comprovação de todas as parcelas remuneratórias a que fazia jus na data de sua demissão, no prazo decadencial de 15 (quinze) dias do efetivo retorno, as quais serão atualizadas pelos índices de correção adotados dos benefícios do regime geral de previdência social, desde a data de demissão até a do mês anterior ao do retorno.

5. Não sendo válida, ou não havendo a comprovação referida no parágrafo anterior, a administração pública fixará a remuneração de acordo com o disposto no art. 3º, inciso I do Decreto nº 6.657/2008, ou seja, ***“pela recomposição da remuneração original, atualizada pelos índices de correção adotados para atualização dos benefícios do regime geral da previdência social, por meio do exame de registros fidedignos referentes ao empregado ou constantes da Carteira de Trabalho e Previdência Social do trabalhador, respeitados os limites máximos do Anexo CLXX da Medida Provisória nº 441, de 29 de agosto de 2008”***, ou ainda nos termos do inciso II do referido Decreto que prevê: ***“na ausência de registros de que trata o inciso I, pelo posicionamento na Tabela constante do anexo deste Decreto, mediante análise do nível do emprego ocupado e contagem de tempo de serviço no emprego”***.

6. Para maior agilidade na conclusão do processo de retorno, encaminho em anexo a presente Carta, todos os formulários que deverão ser preenchidos por Vossa Senhoria (em caso de dúvida preencher o campo junto ao RH, bem como o Termo de Desistência, caso não haja interesse no retorno ao serviço).

Atenciosamente,

**HAROLDO ALBERTO DE MATOS PEREIRA**  
Diretor de Gestão Administrativa