

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

DENISE GUTIERREZ CASTRO

**A ATUAÇÃO DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS EM ÓRGÃOS
PÚBLICOS: A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL FACE A UMA
FORMAÇÃO VOLTADA A NEGÓCIOS**

**São Caetano do Sul
2015**

DENISE GUTIERREZ CASTRO

**A ATUAÇÃO DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS EM ÓRGÃOS
PÚBLICOS: A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL FACE A UMA
FORMAÇÃO VOLTADA A NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – Mestrado como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

**São Caetano do Sul
2015**

Ficha catalográfica

C35a

Castro, Denise Gutierrez

A atuação de administradores de empresas em órgãos públicos: a identificação organizacional face a uma formação voltada a negócios / Denise Gutierrez Castro. - São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2015. 87 f.

Orientador: Prof. Edson Keyso de Miranda Kubo

Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, 2015.

1. Identificação Organizacional. 2. Administração Pública. 3. Administração de Empresas. I. Kubo, Edson Keyso de Miranda II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Dissertação defendida e aprovada em ____/____/____ pela
banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo – Orientador
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Milton Carlos Farina
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Luiz Roberto Alves
Universidade Metodista de São Paulo

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

Reitor:

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa:

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração:

Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira

Resumo

A identificação organizacional é um tema recorrente no estudo de aspectos comportamentais de seres humanos nas organizações. O objetivo desta pesquisa foi de descrever como se configura a identificação organizacional de servidores públicos de uma universidade federal, que exercem cargo de administradores e que são formados em Administração de Empresas. Por meio do processo de revisão bibliográfica e do estudo referente à identificação organizacional, foi possível elaborar um roteiro de entrevista semiestruturada. Com a leitura de diversos documentos oficiais da instituição e da observação-participante, foi elaborado um estudo de caso em uma instituição brasileira de ensino superior do governo federal. Participaram das entrevistas 13 atores, o que possibilitou o mapeamento dos códigos que contribuem para o processo de identificação com a organização. Procedeu-se a análises acerca da identificação organizacional sob diversas óticas propostas na literatura (Kreiner e Ashtorth, 2004; Tomaz e Brito, 2010; Cherman e Rocha-Pinto, 2013). O processo de identificação desses servidores apresentou-se de uma maneira ambivalente, porquanto foram apontados alguns pontos positivos, mas também diversos negativos. A formação em Administração de Empresas é um dos fatores que contribuíram ainda mais para a identificação ambivalente e os comportamentos “Esforço-me para me encaixar” e “Aceito, até dizer adeus”, visto que os atores relataram as dificuldades inerentes à sua formação, principalmente no que concerne à estrutura de funcionamento de uma organização pública e da legislação que a permeia, o que corrobora a posição de Bresser-Pereira (2010). Para analisar as entrevistas, utilizou-se o *software* Atlas TI 7.0, por meio do qual foram elaborados um mapa da identificação e um da frustração, de acordo com a proposta de Rocha e Silva (2007). A universidade, objeto de estudo, apresentou como códigos de identificação: qualidade de vida, estabilidade de emprego, oportunidades de capacitação, flexibilidade em propor novos fluxos de trabalho e boa convivência com os colegas. Quanto aos códigos que levam a uma frustração com a organização, grande parte dos servidores mencionou: burocracia, falta de planejamento estratégico, decisões norteadas por interesses políticos, problemas de comunicação interna, carga de trabalho desigual, falta de continuidade dos trabalhos, principalmente com a troca de dirigentes, necessidade de conhecimentos específicos (legislação) e plano de carreira desvalorizado. A adaptação ao setor público e suas rotinas cotidianas foram relatadas como difícil pela maioria dos entrevistados, tendo em vista que a formação acadêmica dos atores era voltada para o lucro e os negócios. O fato de a administração pública apresentar uma série de procedimentos definidos em lei e de requerer um conjunto de rotinas administrativas burocráticas foi o motivo mais citado pelos entrevistados como fatores que dificultaram o processo de identificação ao setor público. Para os trabalhos futuros, recomenda-se a utilização de instrumentos da Gestão de Pessoas, como a análise da cultura e do clima organizacional para diagnosticar o comportamento humano no ambiente de trabalho, tendo em vista a descrição dos códigos de identificação e frustração encontrados nesta dissertação.

Palavras-chave: Identificação organizacional. Administração Pública. Administração de Empresas.

Abstract

The organizational identification is a recurring theme in the study of behavioral aspects of human beings in organizations. The aim of this study was to describe how to set up the organizational identification of public servants, exercising the office of director, and who are trained in business administration, in a federal university. Through the process of literature review and study related to organizational identification, it was possible to develop a semi-structured interview guide that, with the support of reading various official documents of the institution and the participant observation, allowed the elaboration of a case study in a Brazilian institution of higher education from the federal government. For this study, 13 actors agreed and participated in the interviews, allowing the mapping of the elements contributing to the process of identification with the organization. Analyzes have been prepared on the organizational identification in various optical proposed in the literature (Kreiner and Ashtorth, 2004; Tomaz and Brito, 2010; Cherman and Rocha-Pinto, 2013). The process of identifying these servers showed up in an ambivalent way, as were pointed out some positive points but also several negative. The business administration training is one of the factors that contributed to the ambivalent identification and behavior "I strive to fit me" and "accepted, to say goodbye," as the actors reported the difficulties involved in their training, mainly regarding the operational structure of a public organization and legislation that permeates, supporting the position Bresser-Pereira (2010). For analysis of the interviews, we used the Atlas IT 7.0 software, allowing develop a map identifying and frustration, according to the proposal of Rocha e Silva (2007). The university, studied, had the quality of life item identification, job security, training opportunities, flexibility in proposing new workflows and good relationships with colleagues. Regarding the factors that lead to a frustration with the organization is important to note that most of the servers reported bureaucracy, lack of strategic planning and guided decisions by political interests, internal communication problems, uneven workload, lack of continuity of work especially with the exchange of officials, need for specific knowledge (legislation) and the devalued career path. The adaptation to the public sector and their daily routines were reported as difficult by most respondents because of this lack of familiarity with the public environment, considering that the academic training was focused on profit and business. The fact that the government present a series of procedures defined by law as well as require a set of bureaucratic administrative routines form the causes most often cited by respondents as factors that hindered the process of interaction with the public sector. For future work, we recommend the use of instruments of Personnel Management as the analysis of Culture and Organizational Climate for diagnosis of human behavior in the workplace, in order to describe the identification of factors and frustration found in this work.

Keywords: Organizational identification. Public Administration. Business Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo expandido de identificação de Kreiner e Ashforth (2004).....	27
Figura 2 - Mapa da identificação – Rocha e Silva (2007, p.703).....	35
Figura 3 - Mapa da frustração – Rocha e Silva (2007, p.704).....	36
Figura 4 - Grau de escolaridade dos entrevistados.....	55
Figura 5 - Mapa da identificação – Estudo de caso.....	77
Figura 6 - Mapa da frustração – Estudo de caso.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores de identificação organizacional no modelo de Kreiner e Astorth (2004).....	28
Quadro 2 – Indicadores de identificação organizacional.	33
Quadro 3 - Modelos de administração do setor privado e do setor público: principais diferenças – Stewart e Ramson (1988) apud Saravia (2010, p. 06).....	40
Quadro 4 – Descrição dos Cursos de Graduação em Administração e Graduação em Administração Pública.	42
Quadro 5 - Principais trabalhos na literatura que abordam os temas identificação organizacional e setor público.	44
Quadro 6 - Questões a serem aplicadas na entrevista, com base nas dimensões da identificação organizacional.	49
Quadro 7 – Atores entrevistados.....	54
Quadro 8 – Aspectos positivos e negativos da identificação organizacional ambivalente.	56
Quadro 9 – Trechos de entrevistas no padrão “Esforço-me para me encaixar”	66
Quadro 10 - Trechos de entrevistas no padrão "Esforço-me para me encaixar"	67
Quadro 11 - Trechos de Entrevistas no padrão "Aceito, até dizer adeus"	69
Quadro 12 – Outros trechos de entrevistas no padrão "Aceito, até dizer adeus"	70
Quadro 13 - Elementos de análise/observação e resultados obtidos.....	79

SUMÁRIO

1. Introdução	17
1.1. Problema de pesquisa	19
1.2. Objetivos	20
1.3. Justificativa	21
2. Referencial teórico	23
2.1. Identificação organizacional	23
2.2. Administração pública e administração de empresas	38
2.3. Identificação organizacional no setor público	43
3. Metodologia	46
3.1. Objeto de estudo	46
3.2. Coleta e análise dos dados	47
4. Apresentação e análise dos resultados	52
4.1. Os atores entrevistados	53
4.2 Identificação organizacional conforme o Modelo Expandido de Identificação de Kreiner e Ashforth (2004)	55
4.3 Identificação organizacional de acordo com Cherman e Rocha-Pinto (2013)	65
4.4 Identificação organizacional de acordo com Tomaz e Brito (2010)	72
4.5 Identificação organizacional de acordo Rocha e Silva (2007)	75
5. Considerações finais	82
Referências	84
Apêndice A	85
Apêndice B	87

1.1. Problema de pesquisa

Esta dissertação de mestrado visou abordar a problemática da identificação organizacional por profissionais egressos de Cursos de Bacharelado em Administração de Empresas, que atuam na administração pública brasileira nos cargos de administradores, e enfrentam cenários divergentes dos compreendidos em sua formação, que não são voltados para os negócios, mas para a coletividade e para desempenhar função estatal na sociedade.

Pretendeu-se abordar como objeto de pesquisa uma Universidade Federal, que apresenta indícios desse conflito de identificação organizacional e que tem mostrado sinais de desgastes e de desconforto de seus gestores. Buscou-se, portanto, responder a esta pergunta: como se configura a identificação organizacional de servidores públicos que exercem o cargo de administradores e que são formados em Administração de Empresas em uma Universidade Federal?

1.2. Objetivos

Objetivo geral:

- Analisar como se configura a identificação organizacional de servidores públicos que exercem o cargo de administradores em uma universidade federal e que são formados em Administração de Empresas.

Objetivos específicos:

- Identificar os aspectos que influenciam o processo de identificação de servidores públicos que exercem o cargo de administradores e são formados em Administração de Empresas;
- Descrever a identificação organizacional, na percepção dos servidores públicos entrevistados, elucidando os fatores que facilitam ou dificultam o processo de identificação organizacional por servidores formados em Administração de Empresas e que atuam na administração pública nessa universidade federal;
- Analisar a percepção dos administradores que atuam em um órgão público acerca das dificuldades e dos desafios encontrados no desempenho de suas atividades.

1.3. Justificativa

A Administração Pública brasileira não dispõe de um número suficiente de profissionais bem qualificados para auxiliar a alta direção dos governos a serem mais eficazes e eficientes na aplicação de recursos públicos. Para uma gestão pública que visa a resultados, a capacitação constante é exigida durante a vida profissional em todas as organizações (SANTOS; VICENTIN, 2012).

De acordo com Bittencourt e Zouain (2010), é primordial que a Administração Pública disponha de uma equipe de pessoas com competência técnica e gerencial, de maneira que sejam criadas condições favoráveis à execução dos serviços de forma produtiva e eficiente para que o cidadão tenha uma prestação de serviços excelente. A profissionalização de órgãos públicos e a aplicação de tecnologias de ponta na área de gestão podem garantir essa primazia em qualidade e a disposição adaptada dos programas prioritários do governo, viabilizando a aplicação plena das políticas públicas.

Um desafio inerente aos órgãos públicos é a divergência entre a Administração Pública e a Administração de Empresas. Na primeira, não há espaço para deliberações baseadas em necessidades pessoais e individuais, porquanto tudo é feito em prol da coletividade. Enquanto na Administração de Empresas particulares é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na Administração Pública, só é permitido fazer o que a lei autoriza (MEIRELLES, 1998). A lei, para o particular, significa "poder fazer assim"; para o administrador público significa "dever fazer assim" (MEIRELLES, 1998, p.85).

Nesse contexto, em diversos editais de admissão de administradores para órgãos públicos, consta a exigência de formação em Administração, seja ela voltada para bacharéis em Administração de Empresas ou para bacharéis em Administração pública. A literatura aborda diferenças entre as duas formas de administração.

São notadas divergências no desempenho das atividades de gestão em órgãos estatais e órgãos privados. Logo, é de se esperar que o administrador de empresas encontre um cenário diverso do que vivenciou durante sua formação, onde irá conviver com processos burocráticos, regidos por diversas leis e regulamentações, voltados para o bem comum e para os objetivos que atendam às necessidades da sociedade, e não, aos lucros e aos interesses de proprietários, considerando o ambiente voltado para negócios. O administrador de empresas pode sentir, então, algum nível de desconforto nesse ambiente, que pode influenciar a execução de suas atividades e, conseqüentemente, sua identificação com a organização (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013).

2. Referencial teórico

O referencial teórico apresentado a seguir encontra-se estruturado em três etapas: na primeira, apresenta-se um panorama geral sobre o arcabouço teórico referente à identificação organizacional; na segunda, exhibe-se o que se encontra na literatura sobre as diferenças entre a administração de empresas e a administração pública; e na terceira, o panorama contemporâneo das pesquisas que envolvem a identificação organizacional e a administração pública.

2.1. Identificação organizacional

São diversos os conceitos sobre o construto da identificação organizacional. Nesta seção, apresentam-se as concepções de identificação organizacional, ressaltando os aspectos similares e as diferenças entre os autores.

Para Albert e Whetten (1985), a identificação organizacional é definida como o nível de homogeneidade entre a percepção dos participantes sobre a identidade da instituição e suas expectativas pessoais. Essa definição vai ao encontro do pensamento de Ashforth e Mael (1989), que conceituam a identificação organizacional como o conjunto de afinidades e atrações que resultam no processo de internalização e incorporação de valores, atitudes e crenças.

Nessa mesma linha de raciocínio, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) avaliam a identificação organizacional como o resultado de um processo de internalização de valores, crenças e atitudes de um indivíduo sobre uma organização em seu autoconceito, o que constitui sua identidade. O termo autoconceito foi apresentado para a comunidade acadêmica por Tajfel e Turner (1979) e representa o modo como o sujeito se percebe em relação a si mesmo e aos outros.

Corroborando as hipóteses de Dutton, Dukerich e Harquail (1994), Pratt (1998) afirma que a identificação organizacional leva em consideração as crenças das

pessoas em relação à organização, tornando-se referência ou parte da definição atribuída por seus participantes.

Em uma visão contemporânea, Ashforth, Harrison e Corley (2008) afirmam que a identificação organizacional é o processo pelo qual o indivíduo define a si próprio, comunica essa definição aos outros e se utiliza dela para guiar sua vida e seu trabalho. Essa identificação gera no funcionário o sentimento de que pertence à organização, o que influencia sua autoestima e o motiva ao autodesenvolvimento.

Assim, considerando essa revisão da literatura, entende-se que a definição mais apropriada para esta dissertação é a defendida pelos autores Ashforth, Harrison e Corley (2008), já que eles abordam a reação do indivíduo quanto à sua identificação, argumentando que é ela quem irá definir como esse indivíduo se expressa e entende o ambiente ao seu redor na maioria das situações que vive na organização. Essa visão contemporânea, baseada em análises comportamentais dos indivíduos sobre sua identificação com a organização, colaborou para atingir os objetivos propostos nesta dissertação.

Com os estudos realizados na área de identificação organizacional, é possível compreender o significado que os indivíduos atribuem às organizações, a forma como percebem os valores organizacionais, como se classificam como participantes de uma mesma instituição e a importância das organizações em sua autoestima (FERNANDES, 2009).

De acordo com Vieira (2007), a relevância que os pesquisadores da área de administração atribuem ao tema “identidade” sucedeu-se de estudos relativos à cultura organizacional e da tentativa de relacionar as razões pelas quais os indivíduos criam vínculos emocionais com as empresas, assumindo valores e regras de comportamentos que elas estabelecem.

Para Castells (2001), determinado indivíduo ou ator coletivo pode ter múltiplas identidades. É necessário, portanto, abordar os processos de construção, em qualquer que seja o estudo acerca da identidade:

[...] do ponto de vista sociológico, toda e qualquer identidade é construída. A principal questão, na verdade diz respeito a como, a partir de quê, por quem e para que isso acontece. A construção da identidade vale-se da matéria-prima fornecida pela história, geografia, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos de poder e revelações de cunho religioso (CASTELLS, 2001, p. 22).

Ainda de acordo com Castells (2001), toda identidade é construída, e para isso, são diversas as fontes que influenciam esse processo, tais como a história do indivíduo, sua memória coletiva, instituições produtivas e reprodutivas etc. Em consequência disso, a organização para a qual o indivíduo trabalha é um dos fatores condicionantes do processo de identificação organizacional. Não se pode confundir identidade com identificação organizacional. Enquanto a identidade é a reunião de crenças ou valores que respondem à pergunta "quem sou eu?" (MEAD, 1967), a identificação organizacional refere-se à identidade da pessoa comparando-a com outro ou com o grupo, que, nesse caso, pode ser uma organização (PRATT, 1998).

Hatch e Schultz (2002) referem que a cultura organizacional e a identidade organizacional estão relacionadas entre si. Para as autoras, a cultura organizacional é o contexto para as definições internas da identidade organizacional, que deve ser teorizada em relação à cultura organizacional, a fim de se entender como são construídas as definições internas e externas da identidade. Para as autoras, é por meio das afirmações de identidade que se conhece a cultura organizacional.

Hoggy e Terry (2000) entendem que o processo de se identificar como participante da empresa em que trabalha pode se transformar em fonte de prestígio, segurança e satisfação, o que afeta a autoestima dos funcionários, cujo envolvimento afetivo com a empresa, seus valores e atributos não são fatores isolados, ou seja, a valorização da sociedade também tem grande relevância (BERGMAN e LUCKMANN, 1986). Para esses autores, a definição de si próprio é um conjunto de percepções sobre a empresa em que trabalha, relativas, inclusive, ao seu desempenho (papéis e funções) e a como se autorreconhece (autopercepção) e como acredita ser reconhecido pelos outros colegas de trabalho (heteropercepção) (TAJFEL e TURNER, 1979).

Acerca do processo de identificação organizacional, Pratt (1998) evidencia:

Não existe, teoricamente, clareza sobre a diferença entre identificação com indivíduo e identificação com outras coisas que não são indivíduos (por exemplo, organizações), porém o que se pode dizer é que, em todos os casos, o alvo da identificação são as crenças [...] (PRATT, 1998, p. 19).

A posição de Pratt evidencia a importância das crenças no processo de identificação organizacional. Sobre esse aspecto, Bauer e Mesquita (2007, p. 19) assim se expressam: "Se eu me identifico com o meu chefe, é porque são as crenças sobre quem o meu chefe é que eu vejo como identificadoras".

De acordo com Albert e Whetten (1985), a identificação organizacional fundamenta-se em três características: a centralidade, baseada na essência da empresa, isto é, a identidade definida por meio de características que definem o que é importante e essencial à organização; a singularidade, relativa às características únicas que a diferenciam das demais organizações; e a continuidade, referente às suas atitudes em longo prazo. Essas características podem influenciar os trabalhadores a se identificarem com a empresa em que trabalham.

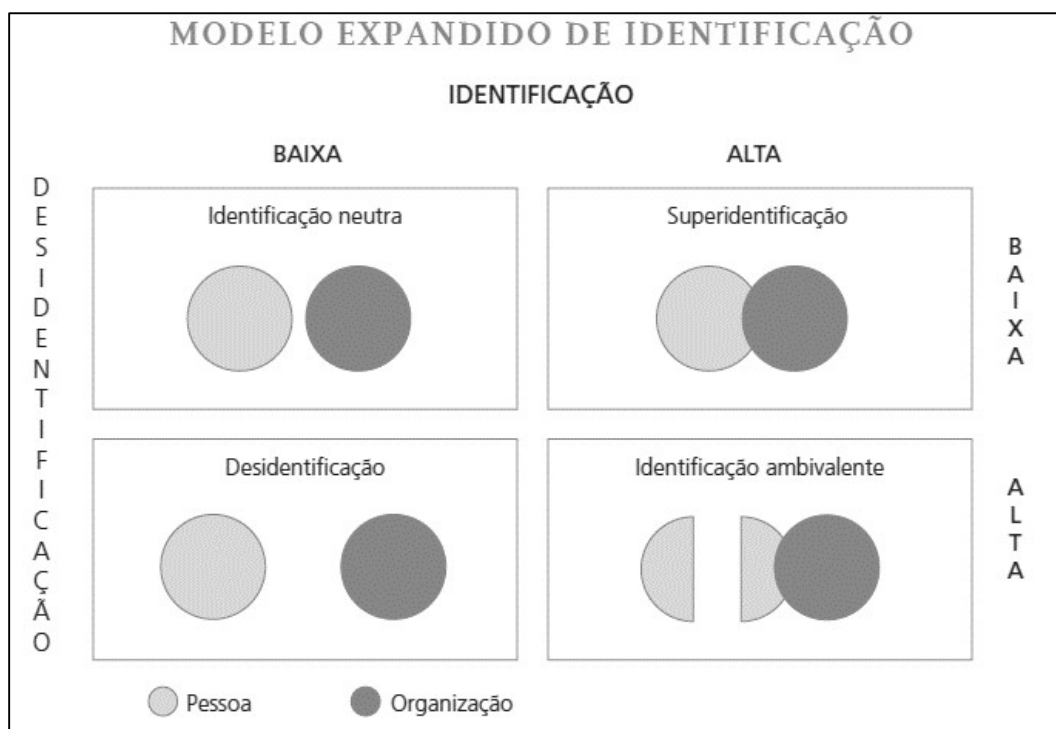
Kreiner e Ashforth (2004) apresentam um modelo expandido de identificação, de modo a apresentar como se dá o processo de identificação organizacional e referem que ela pode se manifestar em quatro dimensões: identificação neutra ou apática, superidentificação, desidentificação e identificação ambivalente ou conflituosa, apresentadas na Figura 1.

Quando o trabalho é a prioridade máxima para um indivíduo, e suas atitudes e pensamentos movem-se em torno de suas atividades profissionais, tem-se o nível de superidentificação. Dukerick *et. al.* (1998) asseveram que, nesse caso, a identidade pessoal se compromete com a identidade pertencente à organização e se sujeita a ela. Desse modo, os funcionários remetem para a organização suas características individuais, por meio de projeção, e absorvem características dela como se fossem suas, por meio do processo de introjeção (PAGÈS; BONETTI; GOULEJAC e DESCENDRE, 1987). Os autores também afirmam que, nessa ocasião, há uma relação de dependência composta por um sentimento afetivo do indivíduo com a

empresa, o que gera consequências negativas, como a falta de senso crítico do indivíduo em relação às ações e às políticas organizacionais.

Oposta a essa dimensão, tem-se a desidentificação. Dukerich *et. al.* (1998) asseveram que o indivíduo se define como totalmente diferenciado da organização, ou seja, ele tem atributos e princípios divergentes dos defendidos pela organização. Então, conscientemente, ele segrega seus princípios pessoais dos da organização, ressaltando as diferenças entre o que é e o que não é. Tais situações agravam os sentimentos agressivos e de resistência ao que é determinado pelos representantes da organização.

Figura 1 - Modelo expandido de identificação de Kreiner e Ashforth (2004)



Fonte: Marra *et. al.* (2014, p. 56).

Outra possível dimensão é da identificação conflituosa ou ambivalente, na qual o indivíduo se identifica e, ao mesmo tempo, desidentifica-se com a organização ou com alguns de seus atributos. O indivíduo identifica-se, portanto, com certos aspectos da organização, que ele considera como positivos, e se desidentifica com outros, vistos como negativos.

Em um cenário de baixa identificação e baixa desidentificação, tem-se uma identificação neutra ou apática (DUKERICH *et. al.*, 1998). Essa situação pode ser associada a um processo de autoproteção, no qual o indivíduo não estabelece uma identidade vinculada à organização, pode desenvolver, em certo momento, uma cultura diferenciada dentro dela e passa a não se identificar com aquele grupo específico.

Nem sempre o processo de identificação organizacional beneficia o indivíduo. Para Fernandes (2009), por exemplo, a superidentificação causa alterações psicológicas e, em ocorrências como o desligamento da empresa, por aposentadoria ou demissão, pode causar sofrimento e até desencadear doenças. Por outro lado, quando há desidentificação, devido à falta de vínculos com a empresa, o funcionário é considerado o causador de situações conflituosas e hostilidade em relação aos objetivos organizacionais devido à oposição com suas metas pessoais.

Kreiner e Astorth (2004) apresentam um conjunto de indicadores para cada dimensão do modelo expandido de identificação, apresentados no Quadro 1, e que são representados por frases ou situações que expressam evidências da referida dimensão.

Quadro 1 - Indicadores de identificação organizacional no modelo de Kreiner e Astorth (2004)

Dimensão	Indicadores
Desidentificação	<ul style="list-style-type: none"> - “Eu me sinto envergonhado em fazer parte dessa instituição.” - “Essa organização realiza coisas vergonhosas.” - “Eu tento manter em segredo o local em que trabalho das pessoas que conheço.” - “Eu quero que as pessoas saibam que eu não concordo com o modo em que essa instituição atua.”
Identificação neutra	<ul style="list-style-type: none"> - “Eu não me importo com o que acontece nessa organização.” - “Eu pouco penso sobre os desafios dessa organização.” - “Eu me sinto neutro em relação ao sucesso ou fracasso dessa organização.” - “Essa organização não tem um significado pessoal para mim.”

Identificação ambivalente	<ul style="list-style-type: none"> - “Eu tenho pontos de vistas diversos sobre o meu vínculo com essa instituição.” - “Às vezes eu amo e às vezes eu odeio algumas coisas dessa instituição.” - “Eu me vejo, às vezes, orgulhoso e, às vezes, envergonhado em pertencer a essa organização.” - “Quando eu falo dessa organização, eu falo mais ‘nós’ do que ‘eles’.”
Superidentificação	<ul style="list-style-type: none"> - “Quando alguém critica essa organização, eu me sinto ofendido pessoalmente.” - “Não consigo enxergar pontos negativos sobre a organização.”

Fonte: Adaptado de Kreiner e Astorth (2004), p. 25.

As autoras Cherman e Rocha-Pinto (2013) realizaram uma pesquisa com profissionais da área de Recursos Humanos para estudar sua percepção sobre a valoração do conhecimento nas organizações. Elas defenderam que a identificação organizacional é um processo chave para a valoração do conhecimento sobre a instituição. Em sua busca por definir os tipos de identificação organizacional, as autoras identificaram seis mecanismos: "Temos os mesmos valores", "Esqueço-me de mim", "Esforço-me para me encaixar", "Contribuo com o que deixam", "Questiono-me para existir" e "Aceito, até dizer adeus".

No primeiro mecanismo - "Temos os mesmos valores" - os indivíduos apresentam identificação completa com a organização, de tal modo, que suas necessidades pessoais se alinham com as da organização. Para esse grupo, quando se discute sobre os aspectos gerais da organização, isso significa falar de si mesmo.

No segundo mecanismo - "Esqueço-me de mim" - os indivíduos identificam-se fortemente com a organização. Contudo, essa aderência é reconhecida pela renúncia da identidade individual, que é substituída por uma nova identidade em harmonia com a organização. Os ideais organizacionais substituem o discurso individual.

O terceiro mecanismo - "Esforço-me para me encaixar" - ocorre com indivíduos que se identificam com a organização. Todavia, a identificação com a organização

sobrevém de um esforço para ajustar sua identidade individual à organizacional. Por um meio aparentemente doloroso, esses indivíduos buscam entender aquele ambiente e se adaptar a ele. Os indivíduos têm consciência de que aqueles valores não são os seus, porém há um esforço para se adequar a esse cenário.

No quarto mecanismo - "Contribuo com o que deixam" - os indivíduos não têm identificação organizacional. Eles se reconhecem como não semelhantes à organização e transmitem seus pontos positivos e negativos. Os discursos são relacionados a justificar o uso ou não dos conhecimentos considerados importantes naquele ambiente. Sua identificação - de contribuir apenas com o que "deixam", no sentido de contribuir apenas com o que lhe permitem, corrobora para a percepção de que ele não é semelhante à organização e só irá contribuir com as atividades quando explicitamente solicitado, sem nenhum movimento para mudar essa situação e tornar-se mais semelhante à organização e vice-versa.

No quinto mecanismo - "Questiono para existir" - não há identificação com a organização. Distinguem seus valores pessoais dos organizacionais e os consideram de naturezas distintas. Esse indivíduo tem uma posição de enfrentamento, resistente e questionadora das ações da organização.

Quanto ao sexto mecanismo - "Aceito, até dizer adeus" - não há identificação organizacional. Os indivíduos aceitam as condições até que tenham outra opção para se desligar da empresa atual. Os valores da organização são diversos dos pessoais. Os entrevistados referiram-se à existência de dualismo entre o trabalho e a vida pessoal.

Tanto o modelo proposto por Kreiner e Astorh (2004) quanto o proposto por Cherman e Rocha-Pinto (2013) buscam estabelecer indicadores ligados ao comportamento do indivíduo para determinar o processo de identificação organizacional. Por outro lado, o estudo da identificação organizacional também pode ser estudado sob a ótica da organização, que procura compreender a própria identidade e como ela é projetada nos diferentes públicos.

Os autores Elstak e Riel (2004) desenvolveram um modelo que diferencia três tipos de identidades organizacionais que uma organização pode ter, com base em

diferentes públicos e informações: a identidade percebida, a identidade projetada e a identidade desejada.

A identidade percebida é a percepção dos funcionários sobre a organização. O nível de conformidade da identidade dos funcionários com a identidade percebida tem influência em sua identificação organizacional. Na identidade projetada, a organização constrói suas características e fortalece a simbiose entre aquilo que o indivíduo busca e a identidade organizacional. A identidade desejada é relativa às definições da missão, da visão e da imagem perante o mercado de trabalho. Essas características conquistam uma vantagem competitiva e apresentam os caminhos que a empresa pretende trilhar para alcançar as metas traçadas perante a sociedade.

A organização pode usar esse entendimento para diagnosticar sua identificação. A literatura apresenta trabalhos que afirmam que a identidade de uma organização afeta o processo de identificação da organização de seus colaboradores. Para Dutton, Dukerich e Harquail (2004), a percepção das identidades de uma organização influencia a identificação organizacional de um indivíduo:

- Quanto maior a identidade organizacional percebida e a percepção de prestígio pelo público externo, mais forte é a identificação organizacional do indivíduo;
- Quanto maior for a consistência sobre os valores percebidos pelos colaboradores para determinar a si mesmos e os valores usados para definir uma imagem organizacional (a identidade organizacional percebida), mais forte a identificação do colaborador com a organização;
- Quanto maior for a imagem organizacional comparada com outras organizações, mais forte é a identificação do funcionário com a organização.

A identificação organizacional é, portanto, um processo que pode ser utilizado pela organização que, além do autoconhecimento, provê mecanismos para a percepção dos valores e crenças que estão sendo estabelecidas pelos indivíduos. Esse tópico, porém, ainda requer mais estudos, para que sejam evidenciados os benefícios e as estratégias que uma organização pode adotar quando suas ações são baseadas no processo de identificação organizacional.

Para Fernandes (2009, p. 688),

[...] os estudos sobre identificação na teoria organizacional ainda são incipientes, especialmente, quando se trata de focalizar a análise do processo de identificação das pessoas com as organizações como um todo.

O autor reforça, ainda, que é preciso desenvolver novas pesquisas acerca da identificação organizacional, motivadas pela necessidade de se analisar como acontece o processo de identificação de um indivíduo pela organização.

Ainda segundo Fernandes (2009), existe uma analogia positiva entre o desempenho e a identificação organizacional, e uma analogia negativa entre a identificação organizacional e o *turnover*. Tais correlações podem demonstrar que existem diversas linhas de pesquisa para o fenômeno da identificação organizacional, o que indica a relevância da realização de novos estudos sobre o tema.

Corroborando o pensamento de Fernandes (2009), Fombelle *et. al.* (2011) ressaltam que a identificação organizacional exerce influência em comportamentos organizacionais, como por exemplo: aprendizagem, *turnover*, produtividade e desempenho das tarefas.

Quanto à percepção sobre a influência do ambiente de trabalho e a identificação organizacional, Berger e Luckmann (2005) referem que o ambiente e o grupo social em que os indivíduos estão inseridos colaboram com a construção da realidade e como eles a compreendem e interpretam as situações, isto é, se o local e as pessoas podem determinar o grau de identificação com a organização.

Com essa mesma percepção sobre o ambiente e o grupo social em que o indivíduo está inserido e sua relação com a identificação organizacional, Hoggy e Terry (2000) conceituam a identificação organizacional como um processo em que o indivíduo se envolve e se reconhece como colaborador ativo da instituição onde trabalha, de maneira que haja um sentimento de prestígio, segurança e satisfação e a intervenção em sua autoestima e autodefinição. Logo, diante do exposto por Fombele *et. al.* (2011); Fernandes (2009); Hoggy e Terry (2000) e Luckman (2005), é preciso conhecer o processo de identificação organizacional de um indivíduo para que

a organização possa definir suas ações e estratégias que maximizem o nível de satisfação do indivíduo com a organização.

Thomaz e Brito (2010) apresentam, em seu trabalho, um conjunto de indicadores para determinar a identificação organizacional de um indivíduo, divididos em quatro categorias: cognitivos, afetivos, avaliativos e comportamentais. O quadro 2 apresenta os indicadores propostos pelos autores.

Quadro 2 – Indicadores de identificação organizacional

Categoria	Indicadores
Cognitivos	Reconhecimento como membro da organização
	Satisfação como membro da organização
	Sensação de estar em família
Afetivos	União com a empresa
	Sensação de pertencer à empresa
	Orgulho por trabalhar para a empresa
Avaliativos	A empresa como bom local de trabalho
	Valores da empresa
	Sucesso da empresa
Comportamentais	Defender a empresa
	Interessar-se pela empresa
	Continuar na empresa

Fonte: Adaptado de Thomaz e Brito (2010, p. 233)

Tais indicadores são definidos como dimensões da identificação organizacional (THOMAZ; BRITO, 2010; DICK *et al.*, 2004). Para o autor, o indicador cognitivo representa o conhecimento acerca do fato de um indivíduo se reconhecer como membro de um grupo; o indicador afetivo é relativo aos sentimentos envolvidos na filiação de um indivíduo a um grupo; a dimensão avaliativa visa compreender os valores internos e externos definidos para um grupo; e a dimensão comportamental busca compreender como a identificação afeta o comportamento do indivíduo e como

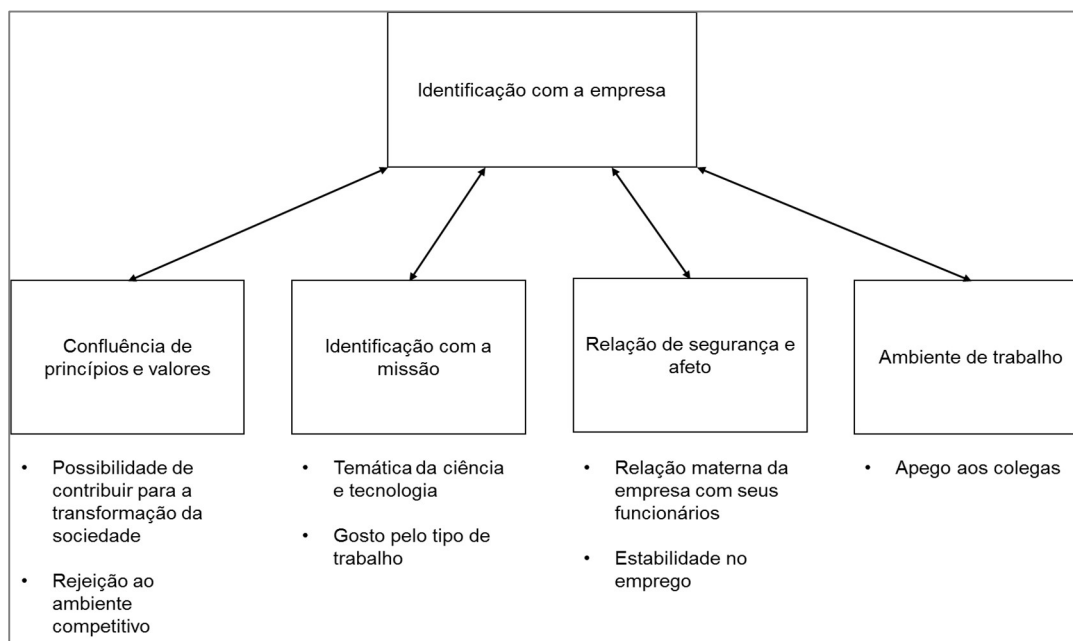
são suas atitudes para defender o grupo ao qual pertence ou para se justificar como membro dele.

Há, na literatura, outras formas de se compreender o processo de identificação organizacional. Uma dessas formas foi desenvolvida no trabalho de Rocha e Silva (2007), o qual apresenta um conjunto de fatores que auxiliam no processo de identificação e outro conjunto de fatores que prejudicam o processo de identificação, que colabora para um cenário de desidentificação. Esses fatores foram reunidos em dois mapas: o mapa da identificação e o mapa da frustração.

O mapa da identificação aponta para aspectos que contribuem para que os empregados se identifiquem com uma organização e mantenham essa identificação em um contexto de mudanças. O mapa da frustração, por sua vez, apresenta os aspectos que contribuem para frustrar os indivíduos em relação à sua organização e dificultam sua identificação com ela. Esses mapas são resultados de uma pesquisa feita no ano de 2006, na Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), uma empresa que atua no fomento de estudos, pesquisas e programas econômicos, sociais, científicos e tecnológicos do país, com pesquisa documental e entrevistas com 24 funcionários, de modo a compor tais mapas, em que se apresentam os fatores de identificação e desidentificação (frustração) obtidos.

A Figura 2 apresenta o mapa da identificação criado por Rocha e Silva (2007).

Figura 2 - Mapa da identificação – Rocha e Silva (2007, p.703)



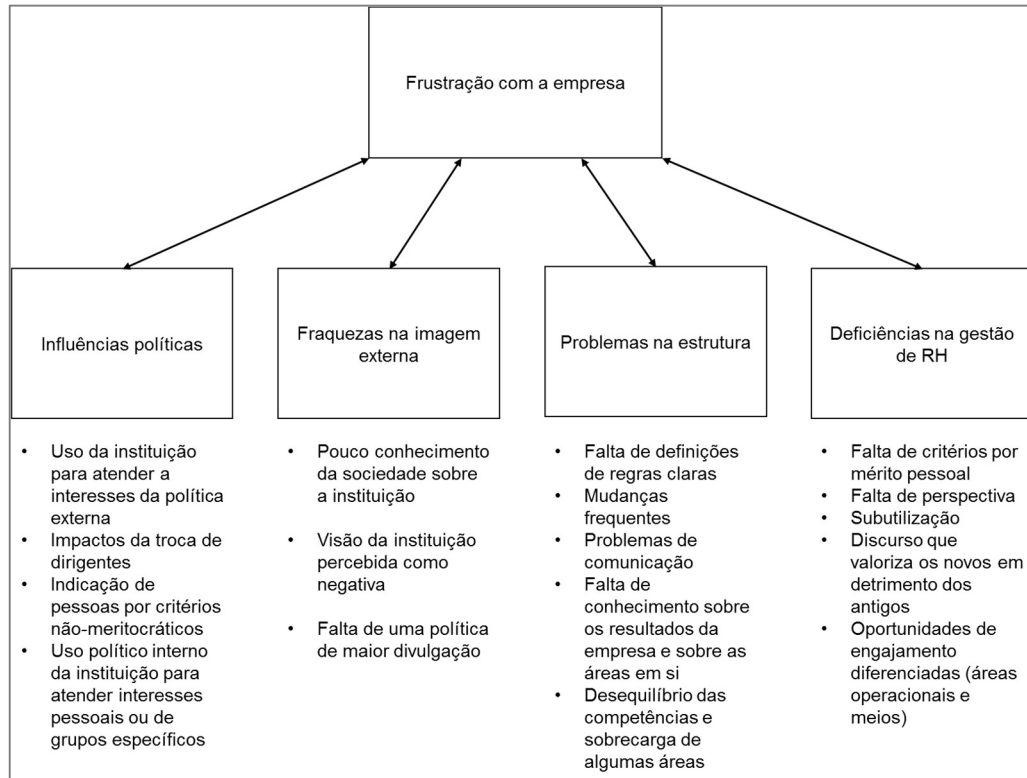
Fonte: Adaptado de Rocha e Silva (2007, p. 703).

Como se pode notar, por se tratar uma empresa pública, a estabilidade no emprego é um dos fatores de identificação organizacional assim como a relação materna da empresa com seus funcionários. Essa relação de maternidade obtida pelos autores durante a pesquisa é fruto da análise do processo de identificação e dos seus desdobramentos no comportamento dos indivíduos. Tal imagem foi utilizada recorrentemente pelos entrevistados para demonstrar a relação que têm com a organização.

É importante ressaltar que o mapa da identificação apresenta o elemento “Rejeição ao ambiente competitivo”, embora ele se apresente, em um primeiro momento, como um aspecto negativo, principalmente por causa do termo ‘rejeição’. Porém, conforme defendido por Dutton, Dukerich e Harquail (2004), é preciso desmistificar o conceito de que a identificação organizacional é construída apenas com fatores positivos. Embora a rejeição por alguma coisa, nesse caso, a competição, seja vista por alguns como uma ação ruim ou negativa, esse elemento é um fator de identificação dos indivíduos com a organização, isto é, eles passaram a adotar essa crença como suas e a se reconhecer como membros de uma instituição que não busca por um ambiente de trabalho competitivo.

A Figura 3 apresenta o mapa da frustração elaborado por Rocha e Silva (2007).

Figura 3 - Mapa da frustração – Rocha e Silva (2007, p.704)



Fonte: Adaptado de Rocha e Silva (2007, p. 704)

Pela leitura do mapa, é possível notar que códigos, como a falta de definições de regras claras, problemas de comunicação, pouco conhecimento da sociedade sobre a instituição e indicação de pessoas por critérios não meritocráticos são um dos fatores que contribuem com a desidentificação com a organização. É importante ressaltar que o mapa tanto apresenta fatores internos à organização (por exemplo, o desequilíbrio das competências e a sobrecarga de algumas áreas), quanto externos (visão da instituição percebida como negativa), como códigos favoráveis à desidentificação.

Tanto por meio dos códigos que colaboraram com a identificação quanto dos que contribuem com a desidentificação, o comportamento do indivíduo está sendo afetado. As pesquisas encontradas na literatura mostram que a identificação do indivíduo com a organização influencia seu modo de viver e conviver no ambiente de trabalho. Compreender os mecanismos de identificação organizacional nas

organizações pode auxiliar na proposição de novas ferramentas de recursos humanos, que trabalhem nas deficiências do processo de organização, de modo a melhorar a qualidade de vida no trabalho e o relacionamento indivíduo-organização.

Em síntese, nesta seção observou-se que:

- (a) Identidade organizacional não deve ser confundida com identificação organizacional;
- (b) Ao compreender o relacionamento entre o indivíduo e a organização, pode-se observar o nível de influência dela sobre esse indivíduo e identificar o grau de identificação dele com a organização;
- (c) Há diversos modelos que tentam explicar o processo de identificação organizacional por um indivíduo, e todos parecem ressaltar os aspectos de ambivalência, superidentificação, desidentificação e neutralidade;
- (d) Não parece haver consenso sobre a definição de identidade organizacional, mas os valores organizacionais e como são projetados nos indivíduos assumem aspecto central nessa discussão;
- (e) Na literatura, há um conjunto de trabalhos que auxiliam a se compreender o processo de identificação, seja por meio da definição de um conjunto de indicadores e dimensões da identificação, ou da proposta de códigos, como os mapas da identificação e da frustração, como ferramentas úteis para se compreender o construto da identificação organizacional.

Como esta dissertação abordou a identificação organizacional em um órgão público, é necessário apresentar conceitos e pesquisas que tratam das diferenças entre a Administração pública e a privada, como se verá na próxima seção.

2.2. Administração Pública e Administração de Empresas

Os Cursos de Bacharelado em Administração Pública existem há mais de 50 anos no Brasil. Para Bresser-Pereira (2010), o termo mais correto para esse curso é o de gestão pública, em virtude das peculiaridades da formação do discente, quando comparadas com as de um administrador de empresas. A Administração Pública é uma área do conhecimento que tem como objeto de estudo o aparelho do Estado e está mais próxima da ciência política ou do direito do que da economia e da administração de empresas.

De acordo com Di Giacomo (2005), as principais características da administração pública que vigora no Brasil desde 1990, conhecida como administração pública gerencial, são:

- Ênfase na eficácia;
- Agilidade nas funções de planejar, organizar, liderar, controlar e coordenar;
- Descentralização;
- Delegação de autoridade;
- Controle de desempenho.

Nesse modelo de administração pública, cabe ao Estado oferecer à sociedade um serviço público eficaz e de boa qualidade, prestado em tempo hábil, que funcione bem e com menos custos (DI GIACOMO, 2005, p. 162). Ao administrador público, compete a função de gerir o aparelho do Estado de forma eficiente, mas de uma maneira diversa da administração de empresas (BRESSER-PEREIRA, 2010). O administrador de empresas busca expandir a organização para aumentar os lucros em benefício dos seus proprietários, e a organização estatal visa ao bem público. Enquanto uma compete no mercado, a outra é monopolista, no sentido de que não há concorrentes para o Estado, porquanto desempenha funções exclusivas de sua responsabilidade, principalmente as preceituadas na Constituição.

Na Administração Pública, existem a soberania e o poder de Estado. Também se deve levar em consideração sua capacidade de definir leis e políticas públicas

voltadas para a coletividade e de executá-las de forma efetiva (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Bresser-Pereira (2010, p.2) afirma que,

[...] para formar o administrador público, não basta ensinar-lhe estratégias e métodos de gestão e controle, além de métodos quantitativos de administração e de tomada de decisões. É preciso ter uma compreensão ampla da instituição normativa e organizacional que realiza essa coordenação, ou seja, do Estado, das teorias que buscam explicá-lo e relacioná-lo com a sociedade.

Bresser-Pereira defende que há diferenças consideráveis na formação de um administrador público quando comparada com a de um administrador de empresas. A compreensão ampla das normas que regem o setor público é um dos grandes diferenciais, além de uma visão mais focada no atendimento das necessidades da sociedade.

O autor (2010) acrescenta que um servidor público não pode ser visto como um mero executor de decisões tomadas por políticos em nome de seus eleitores, porquanto também deve ajudar os políticos a formulá-las ou reformulá-las. Para esse ensinamento, o curso de graduação não pode se restringir a ensinar aos discentes estratégias e métodos de gestão e controle, métodos quantitativos de administração e de tomada de decisão, mas também uma visão geral da sociedade e como ela é coordenada.

Além desses conhecimentos, o administrador público precisa desenvolver uma ideia generalista da instituição normativa e organizacional do Estado, das teorias que buscam compará-lo com a sociedade; da democracia e do Estado moderno e produtivo; do direito administrativo e do constitucional e do papel fundamental desempenhado pelo Estado na sociedade. Por outro lado, o administrador de empresas necessita ter uma ideia clara das finanças e dos mercados, isto é, dos negócios. Esse fato é tão importante que, nos Estados Unidos, por exemplo, as Escolas de Administração de Empresas são denominadas *Business Schools*, porque seu objetivo são os negócios, enquanto o da administração pública é o Estado, afirma Bresser-Pereira (2010).

Para Saravia (2010), são muitos os elementos que diferenciam as duas formas de administração. Enquanto as empresas privadas pautam sua ação no planejamento estratégico, a administração pública trabalha com sistemas mais rígidos de planejamento governamental, que se orientam pela Constituição e por políticas públicas.

De acordo com Parente (2009), enquanto, no setor público, há uma forte tendência à descontinuidade de projetos, em virtude da troca governamental a cada período eleitoral, no setor privado, há uma formulação estratégica maior, dotada de metodologias e análises de aderência. Além disso, no setor público, há um elevado grau de formalidade para a execução de atividades, e no setor privado, busca-se um processo decisório bem definido e voltado para atingir os objetivos organizacionais.

Stewart e Ramson (1988) sintetizam as divergências mais notadas entre a administração pública e a administração de empresas, mostradas no quadro a seguir:

Quadro 3 - Modelos de administração do setor privado e do setor público: principais diferenças – Stewart e Ramson (1988) apud Saravia (2010, p. 06)

Setor privado	Setor público
Escolha individual no mercado	Escolha coletiva na sociedade organizada
Demanda e preço	Necessidade de recursos públicos
Caráter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
Equidade do mercado	Equidade das necessidades
Busca da satisfação do mercado	Busca de justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Competição como instrumento do mercado	Ação coletiva como instrumento da sociedade organizada
Estímulo: possibilidade de o consumidor escolher	Condição: o consumidor pode modificar os serviços públicos.

Fonte: Stewart e Ramson (1988) apud Saravia (2010, p. 06)

O quadro apresentado visa contrastar o modelo de gestão pública com o de gestão privada, abordando aspectos como: mecanismos de norteam a tomada de decisão, a relação com o mercado e o papel do consumidor. Os preceitos do modelo público são baseados na Constituição e sempre visam ao interesse da sociedade e ao bem comum, enquanto que o modelo privado busca a competitividade e a satisfação do mercado.

Gurgel (2007) refere que é importante esclarecer que o Estado não é uma empresa e que a sociedade não é cliente. O Estado tem características distintas de uma empresa, quais sejam:

- Não é um empreendimento viável a uma só pessoa;
- Não tem como finalidade proporcionar lucro financeiro a alguém ou a um grupo específico;
- Não pode abrir falência;
- Não tem concorrente à altura;
- Não tem limites em seu território, senão aqueles que a si mesmo impõe;
- Não se vende nem se compra;
- É objeto de constante disputa por grupos internos e externos e se expõe fortemente a essa disputa de tempos em tempos, admitindo, na maioria dos sistemas políticos, a alternância do seu controle por grupos rivais. Esse aspecto é considerado salutar e um fator de equilíbrio;
- É subordinado à relação com a sociedade, as leis e a ética, que derivam dessa relação.

O parecer do Conselho Nacional de Educação 266/2010, que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Administração Pública, apresenta um conjunto de considerações acerca das diferenças entre administração pública e administração de empresas, destacadas a seguir:

A administração pública, enquanto disciplina que se ensina, tem como objeto o aparelho do Estado e, portanto, está mais próxima da ciência política (cujo objeto é o Estado como um todo) ou do direito (cujo objeto é a lei) do que a Administração de Empresas...

... Um curso de graduação em administração pública não se limita a formar servidores para a administração pública; forma também, de um lado, políticos, e, de outro, administradores das organizações públicas não estatais ... (BRASIL, 2013)

A comissão que elaborou tal parecer apresentou o que considera como uma das mais evidentes razões distintivas entre a administração pública e a administração de empresas, apresentada a seguir.

Na análise da evolução do tema, a distinção entre a Administração de Empresas (ou Administração em sentido amplo) e a Administração Pública e Políticas Públicas, não reside apenas na terminologia. Seus conteúdos principais, objetivos e fontes orientadoras estão associados às características próprias das questões relativas ao Estado e à arte de sua governança operacional, bem como aos fundamentos lógicos, éticos e políticos da vida pública, sem olvidar as permanentes questões da eficiência, organizações complexas e burocracia, racionalidade e reforma, níveis de governo, partição de poderes, representação e representatividade, interesses privados e políticas públicas, clientelismo e corporativismo na vida pública brasileira, políticas públicas e administração em perspectiva comparada, Direito, Administração e Política, enfim, uma gama de assuntos e fundamentos disciplinares que claramente fazem da Administração Pública uma disciplina própria. (BRASIL, 2013, p. 7)

O quadro abaixo apresenta os objetivos principais dos Cursos de Bacharelado em Administração e Bacharelado em Administração Pública, definidos pela Resolução CNE/CES nº 4/2005 e pelo Parecer CNE/CES nº 266/2010, respectivamente (BRASIL, 2005; BRASIL, 2013).

Quadro 4 – Descrição dos Cursos de Graduação em Administração e Graduação em Administração Pública

Administração Pública (Parecer CNE/CES nº 266/2010)	Administração (Resolução CNE/CES nº 4/2005)
O Curso de Graduação em Administração Pública deve propiciar formação humanista e crítica de profissionais e pesquisadores,	O Curso de Graduação em Administração deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as

<p>tornando-os aptos a atuarem como políticos, como administradores ou gestores públicos na administração pública estatal e na não estatal, nacionais e internacionais, como analistas e formuladores de políticas públicas.</p>	<p>questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, e para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.</p>
--	---

Fonte: (Brasil, 2005; Brasil, 2013)

Um ponto discutido com frequência, quando se trata da administração pública e que é constantemente comparado com cenários da administração privada é a burocracia. Abrucio (2007) apresenta uma visão de que a burocracia é um instrumento que precisa ser profissionalizado e constantemente avaliado por meio de metas e indicadores que auxiliem a reduzir a interferência política sobre as ações do Estado.

A administração pública é, portanto, cercada de peculiaridades que a fazem distinta da administração de empresas em alguns aspectos, o que requer uma formação mais voltada para compreender o papel do Estado e os princípios norteadores da administração pública.

2.3. Identificação organizacional no setor público

São poucos os trabalhos encontrados na literatura que abordam conjuntamente os temas identificação organizacional e setor público no Brasil. No processo de revisão da literatura, encontraram-se poucas pesquisas que abordam a identificação organizacional no contexto do setor público. O quadro seguinte apresenta um resumo dos trabalhos encontrados mais relevantes, de modo a possibilitar uma visão contemporânea sobre as pesquisas que estão sendo desenvolvidas e que englobam os dois tópicos.

**Quadro 5 - Principais trabalhos na literatura que abordam os temas
identificação organizacional e setor público**

Autores	Contexto da pesquisa
Rocha e Silva (2007)	Os autores investigaram como as mudanças nas instituições públicas influenciam o processo de identificação de seus empregados. Com foco no segmento de ciência e tecnologia, entrevistaram funcionários de uma agência de fomento de pesquisa do setor público brasileiro, levantaram aspectos positivos e negativos na formação da identificação organizacional, em relação às mudanças organizacionais e concluíram que é possível elencar um conjunto de fatores que favorecem o processo de identificação organizacional por um indivíduo, como a estabilidade no emprego e o gosto pelo tipo de trabalho. Também há fatores que contribuem para uma desidentificação com a organização, como a falta de definições de regras claras e de perspectiva na carreira.
Fernandes <i>et. al.</i> (2009)	Os autores analisaram como se configuram os componentes do processo de identificação, em uma organização pública cuja trajetória foi caracterizada por crescimento, crise e reestruturação e os componentes cognitivos, afetivos e valorativos do processo na formação da identidade organizacional de um indivíduo e concluíram que organizações em processos de mudanças frequentes e radicais têm perdido a conotação de espaços seguros com os quais as pessoas se identificariam, resultando numa relação mais racional de troca de interesses.
Santos <i>et. al.</i> (2013)	A pesquisa dos autores objetivou analisar a relação entre a identidade projetada e a identificação organizacional de professores ativos e aposentados de uma instituição federal de ensino. Os autores concluíram que, quando há uma concordância com a identidade projetada pela organização, os indivíduos se identificam com mais aderência com essa instituição, e isso minimiza os conflitos entre ambos. Além disso, esses indivíduos

	associam suas imagens a elementos da identidade projetada, como a respeitabilidade da organização.
Marra <i>et. al.</i> , 2014	Os autores analisaram como se configura o processo de identificação organizacional de servidores públicos militares estaduais de Minas Gerais em relação à implantação de processos de avaliação de desempenho e prêmios de produtividade. Eles investigaram como se dá o processo de percepção da identidade organizacional de um indivíduo quanto aos mecanismos de avaliação de desempenho adotados pela organização e concluíram que a implantação de tais mecanismos de avaliação não alterou significativamente o processo de identificação organizacional dos servidores entrevistados, embora fatores como aspectos salariais e reconhecimento profissional tenham sido citados recorrentemente nas entrevistas como elementos positivos que proporcionam uma melhor identificação dos indivíduos com a organização.

Fonte: Elaborado pela autora

Durante o processo de revisão da literatura, não foram encontrados trabalhos que abordam a identificação organizacional e o setor público sob a ótica da influência da formação acadêmica no processo de identificação organizacional. Então, confirmando o pensamento de Bresser-Pereira (2010), que enfatiza as diferenças entre os perfis profissionais dos egressos dos Cursos de Administração de Empresas e a administração pública, e o de Fernandes (2009), que defende a necessidade de novas pesquisas na área de identificação organizacional, esta dissertação propõe que se investiguem as relações entre identificação organizacional, setor público e formação acadêmica. Essa é uma forma de colaborar com a formação de um arcabouço teórico para a área.

3. Metodologia

Considerando a relevância da identificação organizacional e da observação de diferenças entre a administração pública e a administração de empresas, esta dissertação levantou a necessidade de se pesquisar como ocorre o processo de identificação organizacional em indivíduos com formação em Administração de Empresas e que atuam no setor público, avaliando os efeitos dessa identificação em sua visão e o comportamento acerca da instituição pública onde exercem suas atividades.

3.1. Objeto do estudo

O cenário escolhido para a realização da pesquisa foi uma Universidade Federal, criada recentemente, que oferece acesso ao ensino superior nas áreas de Ciência, Tecnologia e Humanidades e que apresenta algumas situações em seu dia a dia (evidenciadas por e-mails coletivos retratando desconforto com um ambiente em obras e a falta de procedimentos bem definidos e disseminados), que são possíveis indícios de conflitos de identificação organizacional, que afetam a percepção dos colaboradores sobre a organização e o desempenho de suas atividades.

A universidade estudada tem um projeto pedagógico inovador, com uma estrutura hierárquica mais simplificada, porquanto não existem departamentos. Para levar a efeito o projeto de pesquisa e ensino e evitar uma separação muito grande entre áreas de conhecimento que, inevitavelmente, levam à construção de setores estanques, essa universidade não se organiza em um modelo de divisão departamental. A eliminação de departamentos é um avanço que permite uma interlocução permanente entre os docentes e os discentes, que trabalham de forma interdisciplinar.

Os sujeitos da pesquisa foram servidores públicos formados em Administração de Empresas, que atuam no cargo de administradores. O quadro de servidores

técnico-administrativos é regido pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estabelece o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE). Nesse plano, estabelece-se como único requisito para exercer o cargo de administrador a formação superior em Curso de Administração, seja ela pública ou de empresas.

A escolha por essa universidade ocorreu porque, em janeiro de 2015, seu quadro era composto de 751 servidores técnico-administrativos. Desse total, 72 ocupavam o cargo de administrador, e desses, 71 eram formados em Bacharel em Administração de Empresas, portanto, esse é um cenário propício para realizar o projeto, considerando que mais de 90% têm o perfil condizente com o objeto da pesquisa.

Outro fator decisivo para a escolha dessa universidade como objeto de pesquisa baseou-se nos critérios que ela adota ao reconhecer as deficiências e os possíveis indícios de falta de identificação organizacional, quando decidiu - para mitigar o efeito da escassez de servidores formados em Administração Pública - oferecer um Curso de Especialização em Gestão Pública para potencializar os conhecimentos nessa área. Contudo, só foram oferecidas 30 vagas em 2010, e 40 em 2013. O público-alvo foram os servidores técnico-administrativos com formação em nível superior, e o critério de seleção foi baseado no tempo de serviço. Se persistisse o empate, os melhores classificados seriam os candidatos de maior idade. Ou seja, poderiam concorrer todos os colaboradores daquela categoria, que compõem o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, da Administração Pública Federal (PCCTAE), independentemente da função exercida, inclusive os ocupantes do cargo de administrador, que não obtiveram qualquer grau de prioridade na seleção.

3.2. Coleta e análise dos dados

Para a elaboração da pesquisa, optou-se por usar um estudo de caso descritivo-analítico, desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa. Para isso, foi adotada a definição de Yin (2005) para estudo de caso, a qual define esse instrumento como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em

um contexto da vida real. Minayo (2004) e Triviños (1987) asseveram que a abordagem qualitativa é um método por meio do qual se pode compreender a dinâmica do fenômeno em sua complexidade, trabalhando em um universo de sentidos, motivos, aspirações, crenças etc., visando entender a realidade humana.

O instrumento empregado para coletar os dados foi a entrevista semiestruturada, com o objetivo de obter informações para analisar os mecanismos de identificação organizacional pelos servidores que atuam como administradores. Para Godoy (2007), a entrevista semiestruturada garante a fluência dos relatos das pessoas, com perguntas abertas e de pouca estruturação, o que garante um nível mínimo de padronização na coleta de informações entre os entrevistados. Tem como foco “obter descrições sobre as experiências e vivências das pessoas, captando significados atribuídos por eles a respeito dos fenômenos descritos” (Godoy, 2007, p. 354).

As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora, que fez adaptações para e uma maior qualidade na compreensão dos discursos. O entrevistado pôde fazer complementações ou esclarecimentos, de modo que os temas puderam ser aprofundados conforme a necessidade. As entrevistas foram gravadas com a prévia anuência dos entrevistados e, em seguida, transcritas de modo a assegurar a fidedignidade dos dados no processo de análise e determinação das estratégias de identificação organizacional. É importante enfatizar que a proposta da entrevista, o roteiro de perguntas e o termo de consentimento livre e esclarecido foram elementos aprovados pelo Comitê de Ética da USCS.

Depois de coletados os dados, foi feita uma triangulação teórica (YIN, 2005), a fim de entender o fenômeno estudado, objeto do estudo de caso desenvolvido, com base no contraste de diferentes perspectivas teóricas sobre o assunto, inclusive a análise documental e a observação participante (THIOLLENT, 1994).

No trabalho em questão, além das entrevistas para a contextualização das informações e mais aprofundamento, foram consultados o *site* da universidade e documentos oficiais que ampliaram a compreensão do objeto de estudo. Para

viabilizar a codificação e a categorização do conteúdo da comunicação, utilizou-se o *software* Atlas TI 7.0 ao se efetuar a análise de conteúdo das entrevistas.

Com o intuito de respeitar a Resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde, a qual norteia as pesquisas realizadas com seres humanos - embora esta não seja uma pesquisa biológica, mas de cunho da ciência social aplicada - foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), que foi assinado por todos os sujeitos envolvidos na pesquisa. Além disso, garantiram-se o sigilo dos dados e o anonimato de todos os sujeitos envolvidos na pesquisa. Esta dissertação foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da USCS e aprovada no mês de agosto de 2015.

Para a elaboração do roteiro de entrevista, optou-se por separar as questões, com o objetivo de analisar a identificação com a organização e o envolvimento institucional por meio do reconhecimento de afinidade e atração das atividades desempenhadas, conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro 6 - Questões que foram aplicadas na entrevista, com base nas dimensões da identificação organizacional

Dimensões da identificação organizacional	Embasamento teórico	Questões a serem aplicadas
IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO	<p>O objetivo das perguntas de 1 a 9 foi de analisar como ocorre o processo de identificação organizacional pelos servidores entrevistados. Foram utilizados os quatro principais referenciais teóricos apresentados nesta dissertação para compor um panorama geral sobre como se dá o processo de identificação na instituição objeto de estudo deste trabalho, quais sejam:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo Expandido de Kreiner e Ashforth (2004), por meio de indicadores de identificação neutra, identificação ambivalente, superidentificação e desidentificação; 2. Modelo proposto por Cherman e Rocha-Pinto (2013), na identificação 	<p>1- De que modo você se relaciona com essa universidade e como ela preenche sua vida? Existem situações em que os valores dessa universidade combinam com os seus ou que não combinam? Cite exemplos.</p> <p>2- O que lhe agrada ou desagradava no ambiente de trabalho? Pode descrever como é a relação com seus colegas de trabalho e superiores? Você participa das decisões e se sente ouvido em suas opiniões ou só prevalece a opinião do seu superior ou de instâncias</p>

	<p>de perfis como “Esqueço-me de mim”, “Esforço-me para me encaixar” etc.;</p> <p>3. Modelo de Identificação de Tomaz e Brito (2010) – visa compreender as dimensões cognitiva, afetiva, avaliativa e comportamental;</p> <p>4. Confeção de um mapa da identificação e um mapa da frustração, conforme modelo proposto por Rocha e Silva (2007).</p> <p>As questões 10 e 11 visam compreender como o entrevistado se sente envolvido com a organização, como resultado de seu processo de identificação, levando em consideração sua formação acadêmica.</p> <p>Todos esses elementos foram analisados de uma maneira holística, buscando correlacioná-los para auxiliar a compreensão do processo de identificação organizacional.</p>	<p>superiores ou tanto faz as decisões e você participa o mínimo possível? Quando você não concorda com alguma decisão, insiste em colocar seu ponto de vista ou prefere aceitar o que foi decidido?</p> <p>3-Que tipo de sentimento você desenvolveu em relação ao desempenho de suas atividades e a essa universidade?</p> <p>4-Você recomendaria trabalhar nessa universidade a outras pessoas. Por quê?</p> <p>5-O que contribui para o desempenho de suas atividades ou o dificulta?</p> <p>6-Como você se enxerga nessa universidade nos próximos dez anos?</p> <p>7-Você tem vontade de mudar para outra área dentro dessa universidade? Qual área e por quê?</p> <p>8-Em alguma situação, durante o desempenho de suas atividades, você se deparou com valores e entendimentos diversos do seu? Nessas situações, você pode relatar qual foi a sua reação?</p> <p>9-Como você descreveria trabalhar nessa universidade?</p>
		<p>10-Quais os desafios que você encontrou para exercer a atividade pública sendo formado em Administração de Empresas?</p> <p>11-Você precisou ou considera necessário ter uma formação extra para desempenhar suas funções?</p>

		Em que áreas? Conte uma experiência que justifique sua resposta.
--	--	--

Fonte: Elaborada pela autora

A utilização do *software* Atlas TI também favoreceu a serendipidade (*serendipity*), que abriu espaço para a descoberta de possíveis categorias não previstas na análise. As entrevistas foram transcritas e analisadas para gerar os códigos de análise. Em seguida, os códigos foram agrupados em categorias. Esses resultados foram cruzados e analisados posteriormente, em conjunto com os documentos obtidos. Foram analisados relatórios de gestão da instituição, atas de reuniões de conselhos superiores, editais do Curso de Especialização em Gestão Pública e o seu projeto pedagógico. Quanto à observação participante, observou-se a instituição no período de agosto de 2015 a outubro de 2015, por meio da participação em algumas atividades internas, como reuniões e visitas aos locais de trabalho. A oportunidade dessa interação em situações fora do contexto das entrevistas mostrou-se uma valiosa fonte de informações e permitiu aperfeiçoar a percepção da pesquisadora com os entrevistados, tendo em vista que esse contato informal possibilitou uma contribuição mais refinada, e muito além das informações obtidas somente em entrevistas ou questionários.

4. Apresentação e análise dos resultados

Os dados apresentados neste capítulo foram coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas, da análise de documentos oficiais da instituição objeto de estudo e da observação participante.

Conforme referido por Godoy (2007), o método qualitativo de pesquisa, com a utilização de entrevistas semiestruturadas, não se inicia com hipóteses pré-definidas, que devam ser refutadas ou confirmadas pelo estudo, mas com questões mais abertas, que vão se aprofundando no decorrer da entrevista, motivo pelo qual a presença do pesquisador, em uma abordagem de trabalho de campo e observação participante, permite possíveis adaptações dos questionamentos de modo a proporcionar o pleno entendimento dos participantes.

As informações também foram obtidas por meio da observação participante. De acordo com Becker (1987), a principal característica da observação participante é a presença constante do observador nas tarefas do grupo ou da organização pesquisada, pois, desse modo, ele consegue “ver as coisas de dentro” (HAGUETTE, 1987). Portanto, o pesquisador adota duas funções: participa das atividades da organização e as observa (GODOY, 1995).

Dos 71 servidores que exercem o cargo de administradores e que são formados em Administração de Empresas, 13 concordaram em participar. As entrevistas foram realizadas dentro da universidade, em salas de reuniões, e em horário pré-estabelecido, de forma a proporcionar o menor grau de interrupção possível.

Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo e categorizados com enfoque na análise do discurso, estabelecendo uma versão moderna desse tipo de pesquisa e permitindo um enfoque interpretativo. Para Hardy, Harley e Philips (2004), tanto a análise de conteúdo quanto a análise do discurso visam identificar a realidade social, contrapondo a análise de conteúdo tradicional, essencialmente funcionalista, baseada no método estabelecido por Bardin (2011), ao buscar o significado das comunicações a partir da codificação e da quantificação. Com

a análise do discurso, pode-se compreender o desenvolvimento do significado e suas variações de acordo com o desenrolar do tempo.

Ainda, de acordo com Hardy, Harley e Philips (2004, p. 20), “a versão moderna da análise do discurso possui sensibilidade, com relação ao uso das palavras e ao contexto no qual elas são utilizadas”. Com essa perspectiva, permitiram-se avaliar os termos emitidos pelos participantes da pesquisa, além da visão essencialmente funcionalista, de caráter quantitativo. Na análise foi considerado todo o contexto envolvido pelas ocorrências administrativas e operacionais na situação analisada.

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos por meio desse processo metodológico, com quatro diferentes óticas de caracterização do processo de identificação organizacional, contextualizadas com o envolvimento institucional por meio do reconhecimento da afinidade e da atração das atividades desempenhadas (Quadro 6), de modo a atender aos objetivos da pesquisa.

4.1. Os atores entrevistados

Os atores entrevistados são servidores públicos, ocupantes do cargo de administrador e formados em Administração de Empresas, que receberam e aceitaram o convite para participar da pesquisa. Esse convite, assim como toda a dissertação, foi aprovado pelo Conselho de Ética em Pesquisa da USCS. Convém enfatizar que o Reitor da Universidade Federal estudada expressou formalmente a concordância para a execução da pesquisa em suas instalações.

O quadro 7 apresenta os dados sociodemográficos dos entrevistados.

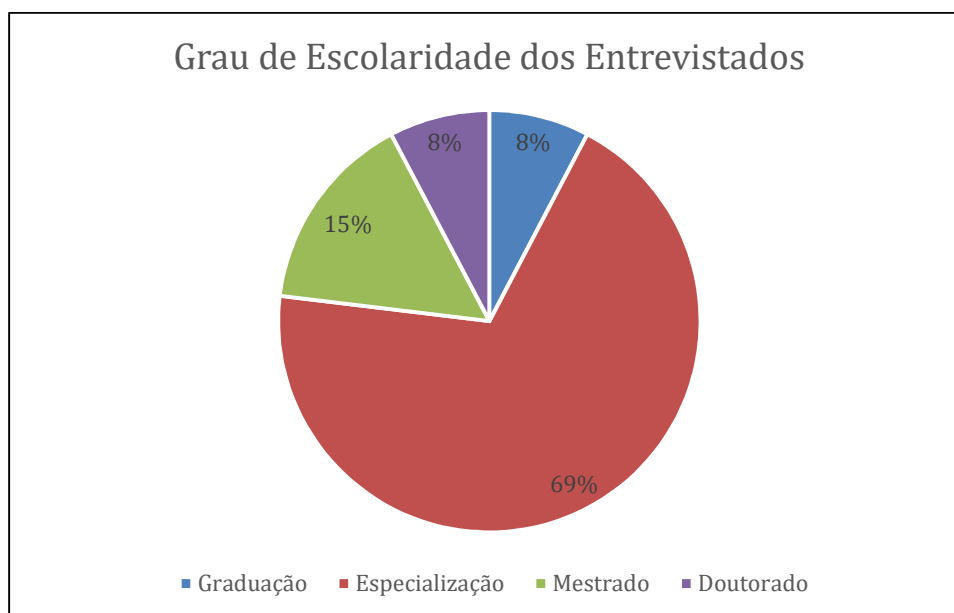
Quadro 7 – Atores entrevistados

Ator	Sexo	Estado civil	Idade	Tempo na Instituição	Grau de escolaridade
A1	Feminino	Casada	33	8 anos	Mestrado
A2	Masculino	Solteiro	28	1 ano e 5 meses	Especialização
A3	Masculino	Casado	44	6 anos e 6 meses	Mestrado
A4	Masculino	Casado	40	5 anos e 2 meses	Especialização
A5	Masculino	Casado	35	3 anos e 3 meses	Especialização
A6	Masculino	Solteiro	33	7 anos e 4 meses	Especialização
A7	Masculino	Casado	31	5 anos e 5 meses	Especialização
A8	Masculino	Solteiro	40	3 anos	Graduação
A9	Masculino	Solteiro	38	5 anos e 6 meses	Doutorado
A10	Masculino	Casado	34	9 anos e 2 meses	Especialização
A11	Feminino	Solteiro	45	4 anos e 9 meses	Especialização
A12	Masculino	Solteiro	29	1 ano e 2 meses	Especialização
A13	Masculino	Casado	34	7 anos e 4 meses	Especialização

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Dentre os atores entrevistados, 85% são do sexo masculino. A idade média dos atores é de 35 anos, e o tempo médio de permanência na instituição é de cinco. Como a Universidade só tem nove anos de existência, tem-se um grupo que vivenciou, em média, metade de seu período existencial.

Em relação à escolaridade, como mostra a Figura 4, aproximadamente 70% dos entrevistados tem grau de escolaridade em nível de especialização.

Figura 4 - Grau de escolaridade dos entrevistados

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas.

A seguir, serão apresentadas as considerações acerca do processo de identificação organizacional mapeada por meio da realização de entrevistas, leitura de documentos oficiais e observação participante, com base nas quatro principais óticas a respeito desse tema.

4.2 Identificação organizacional conforme o modelo expandido de identificação de Kreiner e Ashforth (2004)

Com o fim de mapear o processo de identificação organizacional com base no modelo expandido de identificação proposto por Kreiner e Ashforth (2004), conclui-se que a maioria dos componentes do grupo entrevistado tem características de uma identificação ambivalente. Nessa dimensão, os atores se identificam com certos aspectos da organização, que eles consideraram como positivos e desidentificam com outros vistos como negativos.

O quadro abaixo apresenta as citações mais representativas dos entrevistados no que tange à identificação organizacional ambivalente.

Quadro 8 – Aspectos positivos e aspectos negativos da identificação organizacional ambivalente

Ator	Aspectos positivos	Aspectos negativos
A1	<p>“Com três ou quatro anos de trabalho aqui eu tomei a decisão de ficar em longo prazo nessa instituição, não tentei outras colocações na iniciativa privada, nem prestei outros concursos, porque a minha ideia passou a ser fazer o mestrado, e eu já tinha tentado fazer mestrado na iniciativa privada, mas claro, não me liberaram. Então, as empresas dificilmente liberam, e aqui eu vi que eu tinha essa oportunidade, de realizar esse sonho, que na verdade, era antigo, e que eu vi que na iniciativa privada, eu não teria a oportunidade de fazer o mestrado. Então, aqui como eu via essa oportunidade, eu tive a certeza que eu ia ficar trabalhando, e conseguiria realizar tanto o mestrado, que eu finalizei o ano passado, como agora fazer doutorado”.</p>	<p>“A sensação que eu tenho é que tem muita influência política [...] Sobre a troca de dirigentes, eu passei muito por isso, eu passei por uns quatro ou cinco dirigentes novos, e chegou a ter troca da pessoa ficar dois meses e foi embora, então o que eu sentia é que realmente não existe uma continuidade do trabalho, um plano da área, por exemplo, a estratégia do plano da área tal era aquele, não!, era o plano do dirigente daquele momento, então, eu abria um processo para adquirir um equipamento ou serviço, realizava todo o trâmite, que você sabe, é algo complexo, então trocava o dirigente e o novo chefe dizia: não, não, isso não precisa, isso não vai para frente, começa do zero, e pede até o oposto do que foi pedido [...] então, muito trabalho que eu fiz simplesmente morreu, assim mesmo, não serviu para nada, por conta dessas trocas ...”</p>
A1	<p>“[...] Aqui não tem muitas amarras que os órgãos antigos tem, por exemplo, aqui ainda a gente consegue mudar muita coisa, melhorar muitas coisas, por exemplo, a gente contrata 99% das coisas via pregão eletrônico, até obra é feito eletronicamente [...] Como a gente é novo, estamos aprendendo mesmo, já estamos realizando o que há de mais novo na administração pública. Quando a gente compara nossos prazos com outros órgãos públicos, a gente trabalha num prazo muito bom, que as coisas saem muito rápido.”</p>	<p>“[...] a primeira semana foi um choque para mim, assim, eu cheguei a me arrepender, eu pensei: GENTE, O QUE QUE EU FIZ, O QUE EU TO FAZENDO AQUI?, porque eu sentia, logo que eu entrei, eu entrei na área de compras, e não tem jeito, na administração pública, na área de aquisições e contratos, você tem que conhecer a lei 8666, então a equipe daquela época fez o certo, eu cheguei e não sabia nada, me deram simplesmente a lei 8666 para ler... hoje eu entendo porque eles fizeram isso, porque a gente não consegue trabalhar, porque tudo estamos amarrados nessa lei, mas para quem veio da iniciativa privada, não tinha nenhuma bagagem”</p>
A4	<p>“Recomendaria pelo ambiente que é ótimo, a pessoa aprende bastante, tem bastantes cursos, o pessoal é receptivo. Eu sinto que aqui é um ambiente acolhedor, familiar, meu chefe me valoriza”</p>	<p>“Eu acho que o trabalho dentro da universidade poderia ser melhor distribuído, em algumas áreas tem divisões demais e pessoas a mais, daria para flexibilizar mais e alguns setores poderiam ser menos engessados como são hoje. Como os dirigentes são escolhidos por eleição, por voto, sempre tem o cunho político, então é muito difícil escapar disso [...] eu não me sinto pertencente à universidade porque eu sempre tive o foco de um dia sair.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Nota-se, portanto, que os atores apresentam, em certo nível, uma identificação com a organização, principalmente acerca de seu ambiente de trabalho e da

organização interna. Porém há alguns pontos em que os servidores se mostram contrários à posição da instituição e até dizem que não se enxergam como membros e que desejam sair da instituição em determinado momento.

Foi comum os entrevistados se identificarem com o fato de a organização estar sendo construída. Essa universidade iniciou suas obras em 2006, e grande parte de seus cursos e das instalações ainda está sendo construída, assim como seus processos internos. Os atores relataram que puderam dar suas contribuições para definir os processos institucionais e ser ouvidos por seus gestores. Porém, o fato de ser um órgão público e o excesso de burocracia são códigos que contribuem para a desidentificação.

Sobre o estabelecimento de regras ainda falta clareza porque como a universidade cresceu muito rápido, muita coisa as pessoas foram fazendo do seu jeito, então quando a gente tenta colocar uma regra, o pessoal não aceita porque acha que como? Por quê? Eu sempre fiz desse jeito. É algo como se a pessoa tivesse uma mordomia, então a pessoa acha que você está mexendo com ela, vai tirar a liberdade dela. A área de Recursos Humanos da universidade poderia trabalhar mais como gestor, estratégico, ela ainda atua muito como um departamento pessoal, mesmo com os impedimentos de lei, ainda pode melhorar (A11).

Sobre o ingresso em um curso superior de Administração de Empresas, alguns entrevistados relataram que a motivação para essa escolha decorreu do desejo de seguir com os negócios familiares ou ingressar em uma grande empresa. Dentre os fatores que os levaram a ingressar na área pública, citaram: indicação de familiares, estabilidade e qualidade de vida.

[...] na época que eu prestei para administração, eu não pensava, não havia pensado em concurso público, não fazia nem parte das minhas opções, e também nunca pensei em abrir um negócio próprio. O meu foco era trabalhar em uma grande empresa, minha meta quando eu entrei na faculdade de Administração de Empresas era conseguir um cargo em uma multinacional ou uma grande empresa [...] A administração pública nem me passava pela cabeça, nunca me interessei pelo assunto, e aí surgiu um convite de uma prima para prestar o concurso dessa universidade. (A1)

[...] decidi ingressar no curso de Administração de Empresas, não pensando em abrir um negócio ou ser um empreendedor, mas pensando em me formar um profissional de uma grande empresa. E na vida profissional eu trilhei um caminho diferente, eu trabalhei na área comercial por um bom tempo, em uma seguradora. O primeiro fator determinante para trabalhar aqui foi a proximidade da minha residência, por qualidade de vida, pela estabilidade, segurança no emprego, ainda mais com a crise atual, se eu estivesse no antigo emprego, isso seria um problema. (A2)

Meu pai tinha uma empresa e a gente trabalhava com ele, e quando eu iniciei o curso de administração, era para dar um auxílio na empresa dele ... (A10)

Na época, eu escolhi o Curso de Administração porque meu pai tinha uma empresa de ferro e aço, então era para dar continuidade nessa empresa. Como a empresa não deu certo, pelo mercado, minha mãe abriu uma empresa de transporte de ônibus, então eu iria dar continuidade, e na época, não se falava muito em administração pública, não tinha o curso muito divulgado aqui na região do ABC, então eu não pensava em entrar para o serviço público naquela época, então era mais para gerir os negócios da família mesmo. (A13)

A escolha do curso, eu confesso que na época eu não tinha muita orientação e nenhuma noção, e na época a noção que eu tinha era, quem ganha dinheiro era o executivo, e para ser executivo era o administrador, então era uma visão muito simples que eu tinha na época. (A7)

Só um dos entrevistados declarou que sua motivação inicial foi ingressar na carreira pública. Ele atribui o fato de ter se formado em Administração de Empresas em virtude do fato de que, na época de sua formação, a oferta de cursos superiores voltados para a administração pública era escassa.

O meu motivo de ter feito Administração de Empresas é bem diferente da maioria, eu fiz direcionado para concurso público, porque a maioria das disciplinas que tem no curso de administração, por ser um curso generalista, aborda matérias de contabilidade, direito, economia, e eu não optei por fazer o bacharelado em administração pública porque onde eu estudei não tinha essa opção e o único curso que eu conheço é integral, então fica inviável para quem trabalha, mas se onde eu estudei houvesse o curso de administração pública eu teria optado ao invés de Administração de Empresas. (A4)

A adaptação ao setor público e suas rotinas cotidianas foram relatadas como difíceis pela maioria dos entrevistados. O fato de a administração pública apresentar uma série de procedimentos definidos em lei e de como requerer um conjunto de rotinas administrativas foi o motivo mais citado pelos entrevistados como códigos que dificultaram o processo de adaptação ao setor público.

[...] eu não tinha nem aquele conhecimento de já ter lido a lei, ter tido um contato, nada, para mim, aquela realidade era totalmente nova, então foi um choque porque sair de um ritmo de trabalho muito intenso, muito insano em questão de velocidade, porque tudo lá na empresa onde eu trabalha se resolvia por e-mail, de boca a boca, vai e faz, ou só manda um e-mail com um ok, e de repente chegar em um órgão público, e ficar lendo uma lei, que para mim não fazia sentido nenhum, e começar a perceber que na administração pública tudo você precisa de um protocolo, de um recebido, de um formulário, eu estranhei muito isso, então foi muito complicado, porque só pegar a lei para quem é totalmente leigo, não faz sentido nenhum, eu não entendia nada, e o que me ajudou, é que depois eu acabei mudando de área,

e o serviço de lá era mais operacional, era mais prestação de serviços, não precisava realizar licitações, então, eu consegui, eu consegui, foi mais fácil me adaptar ... (A1)

No meu primeiro ingresso foi difícil, eu vim de um ritmo da iniciativa privada, então eu precisei desacelerar um pouco, porque eu estava muito afoito, querendo ver as coisas acontecerem rápido e nos órgãos públicos não é assim que funciona porque temos que seguir leis, regras. (A4)

O curso que eu fiz não teve nenhuma matéria de administração pública, eu senti uma dificuldade desde o começo porque você tem que se inteirar das leis, no serviço público você tem que ser um conhecedor das leis que regem o trabalho. Eu não tinha ideia do quanto era burocrático fazer uma licitação, a parte de contratos também, e o que eu consegui trazer da Administração de Empresas foi a organização do trabalho, de tentar melhorar a dinâmica, também esses conhecimentos me ajudaram na preparação dos relatórios de gestão desse órgão. Eu acho que precisa de uma complementação para a administração pública porque é muito diferente. (A12)

Sobre a necessidade de capacitação, pelo fato de a formação em Administração de Empresas, a maioria dos entrevistados destacou a importância de fazer treinamentos específicos que contribuíram para a execução das rotinas da administração pública. Corroborando a visão de Bresser-Pereira (2010), os entrevistados destacaram a ausência de conteúdos sobre a administração pública nos Cursos de Bacharel em Administração de Empresas e as dificuldades de executar as rotinas da administração pública quando do ingresso em suas funções públicas:

Na verdade, a administração pública não tem nada a ver com a administração privada, é totalmente diferente; é o que eu costumo falar para o pessoal, eu já tinha dez anos de serviço em instituições privadas, então você tem uma base com a qual você consegue se virar, mas na instituição privada você pode fazer tudo que não for contra a lei, na instituição pública você só pode fazer o que está na lei, então você tenta se virar para implantar coisas que a gente aprende na vida privada, trazer essa realidade para a vida pública, estando dentro da lei, eu acho que é mais complicado nesse sentido, mas na questão de aprendizado, me passaram todo o serviço e foram me ensinando dentro do setor mesmo, porque eu realmente não saberia como, teria que estudar por conta, e é bem difícil ... bem difícil, teria que fazer algum curso, se não tivessem me ensinado. (A6)

Eu tive que ter algumas adequações, até buscar fazer cursos, treinamentos, até porque há uma particularidade entre a administração pública e Administração de Empresas, especialmente no tocante às leis, que a gente utiliza muito aqui como o direito administrativo, o orçamento público, e como eu não tive contato com essas áreas, foi algo inovador, situações novas, que eu tive que buscar me aprofundar, os conceitos da administração pública, porque a minha formação é em Administração de Empresas, muito diferente (A8)

São necessários vários cursos da área que você está exercendo suas atividades, então, por exemplo, eu exerci atividades na área de contratação de materiais, então eu precisei fazer alguns cursos sobre como administrar o armazenamento, sobre como contratá-los, como controlá-los, certo, assim

como, quando eu mudei de área, eu precisei fazer um curso sobre a contratação de serviços, como fiscalizá-los. (A10)

É importante enfatizar como os atores entrevistados reconhecem as distinções entre a administração pública e a administração privada e qual o impacto de tais divergências em suas atividades. Alguns atores, por exemplo, mencionaram o desconforto com as práticas da administração pública e enfatizaram a necessidade de capacitação adicional:

Eu ainda não me acostumei, eu ainda não me adaptei, porque embora eu não faça a administração da empresa, eu faço parte do quadro societário, então eu ainda tenho a visão da iniciativa privada, eu sou resiliente à redundância, eu compreendo o princípio não estou lembrado, quando a pessoa não pode fazer e ela mesma aprovar, processos que hoje a gente faz de uma maneira que acabam sendo bastante onerosos, eu faço para cumprir o disposto na legislação, nos procedimentos, mas eu ainda vejo eles de forma muito crítica, tá? (A10)

Precisa dos cursos para você entender o que é uma instituição pública, porque em uma instituição privada, você quer uma caneta, você vai lá compra e acabou, e aqui devido às normas, as leis, não é assim, infelizmente para você comprar qualquer material você tem que realizar uma licitação, tem que entender essa licitação, esperar o prazo, tudo bonitinho, isso demanda a gente sabe, no mínimo três meses para você ter um equipamento básico para você conseguir trabalhar. E você tem que entender toda essa mudança do privado para o público, não é uma coisa fácil de adaptação, na época eu fiz curso de pregoeiro para entender o que é uma licitação, curso de termo de referência, que é um documento básico de licitação, sendo que essas coisas eu nunca tinha ouvido falar, eu não sabia nem o que era uma licitação antes de ingressar aqui. Essas dificuldades todo mundo teve e todo mundo vai ter. (A13)

E mesmo assim, não haviam procedimentos definidos, então nesse primeiro período, o que a gente fazia era ligar para outros órgãos públicos, outras universidades federais, e perguntar: eu tenho essa necessidade, como vocês fazem aí?, então foi mais ou menos assim, e depois que a gente estava um pouquinho mais estruturado, aí surgiu a oportunidade para os cursos de capacitação, que me ajudou DEMAIS, foi assim, muito útil mesmo, porque uma coisa é pegar aquela lei 8666, outra coisa é você chegar em um curso, pois uma coisa muito importante, é a interação com os outros participantes, e aí eu começava a fazer perguntas, e vê como eles faziam para fazer tal coisa na prática, como faço para contratar tal serviço, e o palestrante interpretando a lei, te ensinando, te explicando o que é aquele monte de regra, e o porquê daquele monte de regra, porque o que eu acho que é mais assustador é você ver um monte de prazo, um monte de regra, e não entende a finalidade, e tudo tem um motivo, e aí foi muito importante para mim ter participado de cursos de capacitação, e entender o porquê, que não é totalmente ruim, porque tem toda uma ideia de proteção ao patrimônio público, ao dinheiro público, que é interessante, porque pelo menos a gente consegue compreender a lógica do negócio, então me ajudou bastante. (A1)

Esse foi o primeiro órgão público que eu trabalhei, antes eu trabalhava com atendimento aos clientes, tinha uma atividade muito diferente da que eu desempenho aqui. Eu tive que ter algumas adequações, até buscar fazer

cursos, treinamentos, até porque há uma particularidade entre a administração pública e Administração de Empresas, especialmente no tocante às leis, que a gente utiliza muito aqui como o direito administrativo, o orçamento público, e como eu não tive contato com essas áreas, foi algo inovador, situações novas, que eu tive que buscar me aprofundar, os conceitos da administração público, porque a minha formação é em Administração de Empresas, muito diferente. (A11)

Portanto os entrevistados entendem que é preciso um processo de capacitação em rotinas da administração pública. O entrevistado 13, por sua vez, falou que a instituição compartilha desse entendimento, porém ressaltou que, conforme aumenta o número de funcionários, mais escassa é a oportunidade de acesso à capacitação, até mesmo devido aos cortes no orçamento da instituição:

[...] o pessoal que tinha ingressado antes me ajudou a entender essa parte burocrática das coisas, né, e como a disponibilidade de cursos era maior na época que eu entrei, era mais fácil porque a universidade ainda estava iniciando e ainda possuía mais orçamento, já hoje em dia, pelo número grande de pessoas que está entrando, verba reduzindo e o imediatismo que tem aqui, o imediatismo das pessoas em querer as coisas, mas esquecem da burocracia que é uma coisa demorada, então talvez as novas pessoas que vão entrando terão uma dificuldade maior de se adaptar, esse é meu pensamento, infelizmente não vai dar para capacitar todo mundo, ainda mais com a diminuição de orçamento, então vai depender muito também da disseminação do conhecimento entre os colegas. Só que as vezes a gente não tem tempo para isso, para explicar detalhes de uma licitação, de um pregão, de como se faz uma aquisição de um bem ou serviço... (A13)

Durante o desenvolvimento da pesquisa documental, foi possível observar que a instituição - objeto de estudo - compartilha a mesma visão acerca da necessidade de que seus servidores se capacitem para atuar na gestão pública. Não obstante, no ano de 2009, ela apresentou ao Conselho Universitário (instância máxima de gestão da Universidade) um projeto para um curso de especialização *lato sensu* em gestão pública exclusiva para seus servidores. A proposta foi aprovada pelo órgão e, já no ano de 2010, houve a primeira turma do curso para 30 servidores da universidade.

A segunda turma do curso iniciou em 2013. Foram oferecidas 40 vagas para servidores da instituição. O curso foi dividido em três módulos de disciplinas: (i) *Organização Legal e Política*, cujo objetivo é de apresentar referenciais sobre Estado, economia e sociedade, normas de conduta ética no serviço público, e fundamentos de Direito Público; (ii) *Processos Operacionais*, que apresenta conceitos gerais de administração geral e pública e a gestão de pessoas, com vistas a oferecer uma visão

global dos processos inerentes à organização institucional; e *(iii) Temas Avançados em Administração Pública*, que visa identificar os principais processos e instrumentos da administração pública contemporânea que favoreçam a melhoria dos resultados inerentes às áreas específicas. Os três módulos compreendem uma carga horária total de 552 horas.

Ainda acerca das disparidades da realidade encontrada em uma instituição pública por profissionais formados em Administração de Empresas, diversas foram as falas que pontuaram problemas gerados pela estabilidade do servidor público, preceituada na Lei nº. 8.112/90, e pela falta de planejamento estratégico e organizacional da instituição, como as dificuldades de se exigir a produtividade do servidor público e a falta de comprometimento com as atividades. Os trechos abaixo evidenciam tais relatos:

O que muda muito é o que diz respeito às pessoas, aqui pelo fato de ter a estabilidade é difícil você exigir a produtividade, por exemplo, o que é algo que é bastante presente em uma empresa privada, porque tem que dar lucro, se não é demitido e aqui praticamente não existe isso, o que você vê aqui é uma inércia, né [...] No curso de Administração de Empresas vemos metas, objetivos, e você vê que muitas vezes não tem objetivo, é aquele negócio, né, vamos tocar o dia a dia sem muita preocupação com o desempenho da organização. (A9)

O que dificulta são as pessoas, a lei ela existe para todo mundo, o que existe são as idiosincrasias em determinadas pessoas, as manias, as peculiaridades, coisas que as pessoas têm, por exemplo, eu preciso de uma assinatura e praticamente eu preciso marcar hora para colher a assinatura dela, as frescuras que tem aqui e a falta de comprometimento, de proatividade. E essas situações, se fosse em uma empresa ela seria mandada embora e acabou, está resolvido, mas aqui isso não acontece, aqui não dá!, então temos que conviver...temos que aturar, tolerar. (A9)

As dificuldades que eu encontro na administração pública são relativas à burocracia, a lentidão de processos, e na contratação de pessoal por conta da estabilidade. Se a pessoa pudesse ser demitida, para contratar uma pessoa mais especializada, porque uma prova de concurso não contempla a contratação de uma pessoa especializada. (A7)

É importante observar que, embora a estabilidade seja um aspecto normalmente considerado positivo pelos indivíduos pertencentes a um órgão público, também apresenta aspectos negativos. A dificuldade de mobilizar algumas pessoas para o cumprimento de alguns objetivos é um desses códigos negativos da instituição. A comunicação e a falta de planejamento interno são outros códigos considerados como negativos pelos indivíduos, visto que eles consideram que alguns fluxos, como

os de processos que envolvem aquisições, precisam ser mais bem mapeados e divulgados e transparentes quanto aos prazos e às exigências, para melhorar a conscientização acerca dos procedimentos exigidos por lei:

[...] e isso ocorre, na maioria dos casos, pela falta de planejamento, e a segunda pela falta de comunicação não eficiente. Por exemplo, a área promoveu palestras, disponibilizou material no site, o porquê dos documentos, dos prazos, a relação de documentos mínimos para abrir um processo, então está lá, mas parece que ninguém sabe que existe. Então os processos chegam, mas a gente tem que devolver porque faltam documentos iniciais mínimos. Porque as pessoas têm a impressão que os prazos foram criados pelas áreas, mas não, seria legal que as pessoas entendessem que aqueles documentos e prazos que a gente exige, não são exigências internas, são exigências da lei, e que não tem como abrir mão, e os prazos também, a maior parte deles são prazos legais. Isso tudo, poderia ser minimizado com a capacitação em gestão pública. Porque as pessoas iriam entender, porque exige essa porcaria dos três orçamentos que irrita todo mundo. Por mim, eu nem queria exigir esses documentos, nem fazer os despachos, tem alguns que eu considero inútil, mas a lei exige, existe um decreto que me obriga a fazer determinado despacho e colher uma autorização do ordenador, por exemplo, por uma coisa que eu particularmente, acho totalmente desnecessário. A maioria das regras não foram criadas aqui, são exigências legais, e essa conscientização facilitaria muito meu trabalho para que as pessoas entendam as razões de tudo. (A1)

Hoje a universidade já tem muitos funcionários, diferente de quando eu entrei, e muita gente fazendo pouca coisa, chegamos em um momento em que temos poucas pessoas fazendo muita coisa e muitas pessoas fazendo pouca coisa. E ainda não foi encontrada a medida que mude esse cenário, e como existe a peculiaridade do órgão público, isso dificulta a aplicação de algumas medidas quando você não está satisfeito com o desempenho da equipe. Não é tão simples como seria se fosse uma empresa privada. Aqui tem todo um procedimento prévio quando você encontra dificuldades com uma equipe, e hoje nós vemos que quase todos os setores existe alguma dificuldade com algum membro da equipe, e não tem muito o que fazer. (A3)

Porque como estamos em um órgão público e tem aquela coisa 'não posso ser mandado embora', então acaba criando um comodismo. (A13)

Novamente temos falas que evidenciam aspectos negativos à identificação organizacional, mas que estão diretamente ligadas à postura de outros indivíduos. A estabilidade chega a ser vista como um comodismo, conforme apresentado por A13.

Outro ponto a ser destacado como um código de contribuição para a identificação organizacional é a característica “em construção” da universidade, que permite um processo mais participativo de tomada de decisão. Esse fator fica evidente nas seguintes falas:

Eu me sinto reconhecido como membro da instituição, sou constantemente chamado para realizar diversas tarefas, não estou esquecido em um

cantinho. Tenho liberdade total para expor minha opinião, me sinto ouvido quando há decisões a serem tomadas, tenho liberdade de falar, criticar (A9).

Eu me sinto bem em trabalhar aqui, sinto segurança, que está relacionada a estabilidade também, mas também pela liberdade a que me foi conferida, a confiança que me foi conferida, então meus dirigentes me encaminhavam a demanda e eu encaminhava a proposta de solução, tenho prazer em trabalhar aqui, hoje a universidade está em ampliação, foram me dados vários desafios e oportunidades de implantação de soluções, e isso para mim é gratificante, eu não me sinto um mero operador. Quando eu fico as vezes horas mais tarde, eu não recebo o valor pela hora extraordinária, mas eu fico para ver aquilo prosperar, porque estou comprometido, porque as condições são favoráveis. (A10)

Gosto de continuar trabalhando aqui porque eu ainda tenho oportunidade de aprender, tenho liberdade para sugerir, não tenho nada a reclamar. Tem até áreas que eu olho, e considero interessantes, mas não tenho vontade de sair, dependendo de como for o dia de amanhã, eu posso até mudar, não estou fechada para isso, mas hoje estou contente aqui. (A11)

Muitas pessoas que ocupam cargos de gestão, os cargos comissionados, não são formados em administração, são de outras áreas, como por exemplo, químicos, biólogos, engenheiros, físicos, matemáticos, e ocupam, por motivos diversos, cargos de chefia, e tem que exercer o papel de um administrador, nesse caso, eu tenho sentido que eles são bem abertos para contar com nosso apoio, porque se eles não derem essa flexibilidade, essa abertura, e quiserem agir como eles pensam, eles não vão conseguir alcançar os resultados esperados, e não é possível realizar nada sozinho, você tem que trabalhar em equipe, então hoje eu vejo que os gestores atuais estão sempre fazendo reuniões com a equipe, compartilhando decisões, e procurando obter da equipe a resposta para atingir esses resultados, eu nunca tive problema de não ser ouvido, o máximo que pode ter ocorrido, é alguma sugestão minha não ter sido acatada, mas ela foi ouvida. Quando há troca de dirigentes, há um impacto, tanto para mais quanto para menos, então esse novo dirigente pode vir com um arcabouço de ideias muito diferente da gestão anterior, não obstante, muitas coisas que se iniciaram elas não foram para frente porque o principal idealizador não está mais ocupando um cargo de liderança e aquilo acaba perdendo força, então isso é natural acontecer. (A3)

É possível observar aspectos positivos, como a possibilidade de participar do processo de decisão e a heterogeneidade de pessoas que assumem cargos comissionados na gestão pública. No caso da universidade, não foi difícil identificar a quantidade de servidores docentes com formação diversa da Administração, ocupando cargos comissionados de gestão e que são de outras áreas, como por exemplo, químicos, biólogos, engenheiros, físicos, matemáticos, e que não têm conhecimentos, considerando sua formação acadêmica, ligados à liderança para gerir equipes.

A seguir, continua-se com a análise das entrevistas usando o modelo de identificação organizacional preceituado por Cherman e Rocha-Pinto (2013).

4.3 Identificação organizacional de acordo com Cherman e Rocha-Pinto (2013)

Sob a ótica das autoras Cherman e Rocha-Pinto (2013), foram encontradas duas citações dos entrevistados que apresentaram o indicador “temos os mesmos valores”, os quais demonstraram que compartilham em diversas situações os valores que a instituição adota em suas rotinas cotidianas, por exemplo:

O fato de ter escolhido trabalhar nessa universidade é por acreditar que posso atuar na área de educação, que eu poderia fazer alguma diferença para a sociedade, né. (A5)

Quando eu falo da universidade eu falo com muito orgulho, porque a região sempre teve carência de ter uma universidade pública e eu espero que tudo isso se reverta como um benefício para a sociedade, que é ampliar a oferta de ensino superior com o ensino de qualidade. (A8)

Apenas um entrevistado apresentou falas correspondentes ao padrão “esqueço-me de mim” - A10 - quando afirmou que, mesmo fazendo horas extraordinárias, não observa seus direitos trabalhistas, porque se sente comprometido com a missão institucional, como descrito abaixo:

[...] Quando eu fico, às vezes, horas mais tarde, eu não recebo o valor pela hora extraordinária, mas eu fico para ver aquilo prosperar, porque estou comprometido, porque as condições são favoráveis. (A10)

Confirmando a fala do A10, A1 relata momentos de sobrecarga de trabalho:

Eu acredito em sobrecarga de trabalho para algumas pessoas e não de áreas, todo setor precisa funcionar, mas não são todos os servidores dos setores que trabalham, nem de forma parecida, não é que um trabalha um pouco mais e outro um pouco menos, eu acho que a desigualdade é muito grande, igual na área que eu trabalho, é normal ficar trabalhando das oito da manhã às oito da noite (risos), especialmente no final do ano. (A1)

As características do padrão “Esforço-me para me encaixar” podem ser evidenciadas nas falas apresentadas no Quadro 9, visto que, ao mesmo tempo em que descrevem as dificuldades de adaptação, os servidores pretendem continuar atuando na universidade, mesmo enfrentando tantos obstáculos e “se esforçando para se encaixar”:

Quadro 9 – Trechos de entrevistas no padrão “Esforço-me para me encaixar”

Ator	Valores diversos (individuais X instituição)	Mesmo assim, pretende continuar na universidade
A1	<p>“Eu me lembro muito bem, porque a primeira semana foi um choque para mim, assim, eu cheguei a me arrepender, eu pensei: GENTE, O QUE QUE EU FIZ, O QUE EU TO FAZENDO AQUI?”</p> <p>“Isso tudo, poderia ser minimizado com a capacitação em gestão pública. Porque as pessoas iriam entender, porque exige essa porcaria dos três orçamentos que irrita todo mundo. Por mim, eu nem queria exigir esses documentos, nem fazer os despachos, tem alguns que eu considero inútil, mas a lei exige, existe um decreto que me obriga a fazer determinado despacho e colher uma autorização do ordenador, por exemplo, por uma coisa que eu particularmente, acho totalmente desnecessário. A maioria das regras não foram criadas aqui, são exigências legais, e essa conscientização facilitaria muito meu trabalho para que as pessoas entendam as razões de tudo”.</p>	<p>“Com três ou quatro anos de trabalho aqui eu tomei a decisão de ficar a longo prazo nessa instituição, não tentei outras colocações na iniciativa privada, nem prestei outros concursos”.</p> <p>“Eu não tenho intenção de sair da universidade nos próximos dez anos”.</p> <p>“É claro que tem problemas, essas questões políticas, de problemas na comunicação, mas no geral eu acho um bom ambiente de trabalho”.</p>
A3	<p>“Desde então, eu vi as dificuldades que um órgão público tem para desempenhar suas atividades, que vão desde o orçamento, repasse de verbas, depende de pessoas, que é difícil a contratação”.</p> <p>“Basicamente, quando um funcionário de uma empresa privada comete um erro, o mais comum que acontece é o desligamento, nem sempre por justa causa, a empresa faz uma advertência ou desligamento, já no serviço público, o servidor ele incorre em muito mais sanções do que apenas o desligamento, que aliás, é uma grande diferença da atuação do agente público de um funcionário de uma empresa privada. Então, todas essas informações não são contempladas em um curso de bacharelado em Administração de Empresas”.</p>	<p>Eu tenho uma satisfação enorme de trabalhar nessa universidade, porque eu sei da qualidade e do potencial dessa instituição, nas minhas atividades eu sou um representante, como se fosse um vendedor da instituição, não me vejo fora da universidade, tenho pretensões de concluir o doutorado e assumir uma vaga aqui na universidade como docente, então seria uma mudança de categoria, mas eu continuaria como servidor dentro da própria universidade, então essa seria a maior realização da minha vida, terminar o doutorado e ser docente da instituição. Enquanto isso não acontecer, eu vou continuar na universidade, trabalhando como relações institucionais, e representando a universidade, que eu faço esse trabalho junto às prefeituras, empresas, outros órgãos, eu tenho sido representante institucional em diversos eventos, eu gosto dessa atividade, eu não vou sair da instituição tão cedo.</p>
A6	<p>“No geral eu concordo com a universidade, mas existem algumas coisas pontuais que eu discordo totalmente, mas enfim”.</p> <p>“A burocracia sempre dificulta, sempre. Mas, infelizmente, a minha tarefa é em cima de burocracia, de cumprir regras. É algo que a gente</p>	<p>“eu prestei o concurso aqui para ver como que era, pois eu já estava visando uma preparação para concurso público, principalmente pela estabilidade que o serviço público oferece, acho que a estabilidade foi um ponto crucial para</p>

	tem que se habituar no serviço público, você tenta minimizar os efeitos da burocracia. E o cunho político também atrapalha”.	minha escolha em atuar no serviço público”. “Pretendo continuar na universidade mesmo, por prezar a qualidade de vida, é perto de casa. Eu me sinto como membro da instituição porque eu desenvolvo a minha parte, e conseqüentemente ajuda no desenvolvimento da universidade como um todo”.
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Nesses trechos, houve alguns códigos norteadores para se compreender como acontecem os conflitos entre os princípios individuais e os da organização. Quando um novo servidor se depara com a burocracia do setor público, ele sofre um grande impacto, principalmente quando sua formação pregou valores mais ligados ao setor privado. Embora ocorra o choque inicial sobre o contraste entre a formação e a atuação em um órgão público, há elementos que permitem minimizar as diferenças de crenças e sentimentos entre o indivíduo e a instituição, como o clima de trabalho e as oportunidades de capacitação, além de códigos como qualidade de vida e estabilidade. A seguir, apresentam-se mais algumas falas que buscam contrastar os valores diversos com o perfil “Esforço-me para me encaixar”.

Quadro 10 - Trechos de entrevistas no padrão "Esforço-me para me encaixar"

Ator	Valores diversos (individuais X instituição)	Mesmo assim, pretende continuar na universidade.
A8	“As diferenças da minha experiência é que eu vim de uma empresa de saneamento ambiental, então você tem um foco diferente, você trabalha com o cliente, e o resultado é um pouco mais dinâmico, você tem que ter soluções rápidas, respostas rápidas para gerar lucro, e a administração pública, não que não seja diferente, você tem o principal cliente, que é o cidadão, que é a essência, daquilo que você faz, mas por conta de legislação, dos entraves que existem, você tem um processo com muitas regras também, e tem que ser seguido, somente pode ser feito o que a lei permite, seguir todos os trâmites do processo, então cada um vai ter uma percepção da burocracia, é necessário justamente para garantir que o processo seja feito de acordo com o que precisa ser feito, e cada administração, pública e privada, tem suas peculiaridades”.	“No momento eu pretendo continuar na universidade porque eu estou pouco tempo aqui, ainda tenho muito a aprender. Eu sinto satisfação em trabalhar na universidade, eu fui bem recebido pela equipe quando eu ingressei, gosto dos colegas de trabalho”.

A10	“Eu ainda não me acostumei, eu ainda não me adaptei”...	“Olha, eu gostaria de trabalhar em várias áreas da instituição para conhecer melhor a instituição, para contribuir naquilo que eu puder. Para ter novos desafios, mas a área que eu trabalho hoje eu gosto, não tem nada desconfortável que me motive para sair também. Mas se você me disser, tem outro desafio, eu estarei disponível. Eu me sinto bem em trabalhar aqui, sinto segurança, que está relacionada a estabilidade também, mas também pela liberdade a que me foi conferida, a confiança que me foi conferida, então meus dirigentes me encaminhavam a demanda e eu encaminhava a proposta de solução, tenho prazer em trabalhar aqui, hoje a universidade está em ampliação, foram me dados vários desafios e oportunidades de implantação de soluções, e isso para mim é gratificante, eu não me sinto um mero operador”.
A11	“A frustração é quando a gente não consegue fazer tudo aquilo, tem muitas ideias boas, muitas coisas que podem ser feitas, mas justamente por questão de legislação, burocracia, falta de orçamento você não consegue executar e realizar como deveria ser feito. Então essa é a frustração, de pensar que tanta coisa podia ser feita, que podíamos fazer mais coisas, mas, por exemplo, não conseguimos licitar tal coisa esse ano, a demora para conseguir fazer coisas, pois existe muita coisa que temos vontade de fazer”.	“Eu pretendo continuar, quero fazer o mestrado, só se piorar muito a situação, mas do jeito que está, sim. Eu tenho satisfação em trabalhar na universidade por ser um ambiente acolhedor. Apesar de ter muitos problemas, mas a gente vê que tem muita vontade de fazer, a proposta é boa, é uma área muito gostosa de trabalhar, eu me identifiquei”.

Novamente, nota-se a presença de códigos que são ligados à desidentificação, como burocracia, desconhecimento da legislação e morosidade dos processos, assim como códigos que indicam um favorecimento do processo de identificação, como clima organizacional, qualidade de vida e estabilidade. O contraste entre esses dois grupos de códigos enfatiza o caráter ambivalente da identificação, o que corrobora o indicador “Esforço-me para me encaixar”.

Não foram identificadas situações referentes ao item “Contribuo com o que deixam”, visto que, na maioria das falas, ficou evidente a postura da instituição em receber sugestões acerca de seus processos e permitir uma participação mais ativa dos administradores. No entanto, o padrão “Aceito, até dizer adeus” foi identificado em boa parte dos entrevistados, quando declararam seus valores diversos, e na

segunda coluna do Quadro 11, apresenta-se a descrição do interesse em se desligar da universidade para assumir outra posição:

Quadro 11 - Trechos de entrevistas no padrão "Aceito, até dizer adeus"

Ator	Dificuldades encontradas durante o desempenho das atividades	Aceito, até dizer adeus
A2	<p>“Então, eu sou um administrador público, então eu tenho que ser um guardião da lei, e a lei é burocrática, as coisas acabam sendo burocráticas porque nossa função é seguir a lei, então para execução de algumas coisas, essa talvez seja a minha maior dificuldade, de aprender que a forma de execução aqui é diferente. O fluxo de trabalho aqui é muito maior para poder seguir o que a lei determina”.</p> <p>“A burocracia dificulta, apesar de que, na área que eu trabalho, não fazemos muitos processos de aquisições. Acho que a universidade poderia diminuir a quantidade de formulários para execução das tarefas”.</p>	<p>“Eu não voltaria para empresas privadas, somente em último caso, não tenho essa pretensão e não penso, somente se acontecer uma proposta muito diferente, eu não me vejo trabalhando na mesma área, para poder oxigenar e ter novos desafios, e mais a longo prazo penso em estar fora da universidade, devido ao nosso plano de carreira que não tem muito por onde expandir”.</p>
A4	<p>“O começo foi um pouco complicado, o meu serviço foi só evoluindo com a mudança dos dirigentes. Eu acho que o trabalho dentro da universidade poderia ser melhor distribuído, em algumas áreas tem divisões demais e pessoas a mais, daria para flexibilizar mais e alguns setores poderiam ser menos engessados como são hoje. Como os dirigentes são escolhidos por eleição, por voto, sempre tem o cunho político, então é muito difícil escapar disso”.</p>	<p>“Na verdade, eu estou mudando da universidade, já estou para sair. Eu tenho outro concurso que estou para assumir, porque a remuneração é mais atrativa que aqui, e eu acho que o técnico-administrativo não tem uma grande importância dentro da universidade, de valorização, por exemplo, para um técnico conseguir alguma coisa é muito mais difícil que um professor, a gente está em um segundo plano, em todos os sentidos, a gente não é a coisa pior do mundo, mas a categoria é mais desvalorizada em relação ao serviço público em geral”.</p>
A5	<p>“mas de qualquer forma é diferente e a gente tem que se adaptar quando chega, pois as coisas não acontecem tão rápido, existem muitos trâmites que precisam ser percorridos. Eu já tinha sido servidor público por dois anos antes de entrar na universidade, e essa experiência contribuiu para minha adaptação ser mais tranquila”.</p> <p>“Aqui, até pela dificuldade de aquisição, os estoques acabam sendo maiores. Por exemplo, em uma empresa, é muito mais fácil comprar do que aqui, né. É preciso fazer uma licitação... se acabar o café, até licitar, se o estoque não for maior, acabaria ficando sem o café, a tensão ao estoque acaba sendo maior, e até poderia ser feita a compra por ata, e comprar com a necessidade. Ficar atento a mecanismos para poder atentar a nossa diferença organizacional</p>	<p>“Eu me vejo na universidade, tranquilamente. Mas por conta da remuneração, talvez, eu preste outro concurso para ganhar mais, com um pouco de dor no coração. Aqui é um ambiente acolhedor”.</p>

	(comparada com as empresas privadas), a forma como as coisas funcionam, para não correr o risco de ficar sem as coisas. Vamos entender que os mecanismos precisam ser diferenciados para controle de estoque e aquisição comparados com uma empresa privada e que aprendemos no curso de Administração de Empresas”.	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Vê-se, outra vez, a presença de códigos como burocracia, dificuldades de formação e falta de procedimentos disseminados como elementos que favorecem a desidentificação, assim como por meio do padrão “Aceito, até dizer adeus” permite obter o plano de carreira como um novo código para a desidentificação.

Quadro 12 – Outros trechos de entrevistas no padrão "Aceito, até dizer adeus"

A7	<p>“O que mais impactou foi o lance da burocracia. Eu não gosto de burocracia, eu sou uma pessoa muito informal. Eu acho que tem que ter transparência, mas tem certas coisas que eu acho um exagero de repetição, o que mais me impactou, que eu confesso não gosto até hoje e que não cheguei a ver a fundo, porque na verdade, meu sonho era trabalhar em uma empresa privada ou ter um negócio próprio, era trabalhar numa área menos burocrática. Tanto que eu já trabalhei com licitação, com controle de estoques e hoje eu faço algo que está mais próximo da Administração de Empresas, que é planejar. As dificuldades que eu encontro na administração pública são relativas à burocracia, a lentidão de processos, e na contratação de pessoal por conta da estabilidade”.</p>	<p>“Nem nos próximos dois anos eu me vejo dentro da universidade. Eu tenho um projeto pessoal de sair do país. Porque eu não me sinto satisfeito, apesar do ambiente aqui ser ótimo, porque eu não gosto do trabalho, não gosto das tarefas porque eu não consigo me apegar a elas. Eu tenho a crítica a administração pública pelo excesso de burocracia, mas eu mesmo deixei de gostar da administração como um todo.”</p>
A9	<p>“O principal obstáculo foi em relação ao engessamento mesmo dos órgãos públicos, de você somente poder fazer o que a lei determina, as coisas serem muito travadas”.</p> <p>“as diferenças seriam ligadas a burocracia mesmo, na instrução de processos, na prestação de contas. Na empresa privada seria algo muito mais ágil. Onde aqui nossa produtividade é em torno de quarenta processos por ano, por exemplo, na empresa privada seria possível fazer em torno de 200, quatro vezes mais. Aqui nesse contexto temos três servidores e em uma empresa privada seria possível fazer até com uma pessoa só”.</p> <p>“ uma universidade federal copia a outra no seu modo de atuar, precisa seguir as normas, uma copia a outra, uma segue a outra e não necessariamente isso é bom, isso nem sempre é eficiente. No curso de Administração de</p>	<p>“Daqui há dez anos eu não me vejo aqui não. Talvez prestar algum outro concurso, como exemplo a Receita Federal, no MDIC, e continuar na área pública. E também vejo a possibilidade de sair para fazer consultoria, por exemplo”.</p>

	Empresas vemos metas, objetivos, e você vê que muitas vezes não tem objetivo, é aquele negócio, né, vamos tocar o dia a dia sem muita preocupação com o desempenho da organização”.	
A13	<p>“E você tem que entender toda essa mudança do privado para o público, não é uma coisa fácil de adaptação”.</p> <p>“Meu serviço não flui como eu gostaria por causa das atividades burocráticas, pelos interesses políticos, falta de comunicação, falta de interesse de outras áreas de fazer a coisa andar”.</p>	<p>“eu pesquisei o mercado e vi o concurso público daqui como uma opção, por conta da estabilidade, né, e de seguir carreira, mudar o foco da carreira”.</p> <p>“Eu não sairia mesmo por falta de tempo para estudar, e eu sairia para melhorar a minha remuneração. Você sabe que a rotatividade aqui na universidade é grande por conta de remuneração, muita gente sai porque a remuneração daqui é baixa. Hoje eu não tenho condições de sair por falta de tempo para estudar, se eu tivesse mais tempo, caso as 30 horas semanais sejam aprovadas, então eu teria mais tempo para estudar para outros concursos”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

De modo geral, embora o plano de carreira e a burocracia sejam as principais causas para o desejo de sair da organização, também foi possível analisar quais os códigos ligados ao desejo de permanecer nela, principalmente no que concerne à qualidade de vida e à estabilidade.

Por meio da ótica de Cherman e Rocha-Pinto (2013), foi possível obter códigos como burocracia, planos de carreira, qualidade de vida e estabilidade, que dão uma visão mais detalhada acerca do processo de identificação organizacional e como ele afeta as percepções dos indivíduos e seus planos para os próximos anos de suas vidas. A maior parte dos atores considera que a qualidade de vida e a estabilidade do serviço público são códigos favoráveis para sua satisfação no desempenho das atividades, embora reconheçam que a estabilidade gera alguns problemas, como a dificuldade de se cobrarem resultados, uma vez que alguns servidores públicos podem utilizá-la para não buscar continuamente a melhoria de suas atividades e de sua produtividade. O plano de carreira é um elemento bastante criticado, pelo fato de não apresentar uma perspectiva promissora de crescimento profissional e por sua defasagem salarial e de benefícios quando comparado com outros planos de carreira na esfera federal, por exemplo.

Na próxima etapa, utilizou-se o modelo de Tomaz e Brito (2010), por meio da análise das entrevistas e com base em dimensões cognitivas, afetivas, avaliativas e comportamentais.

4.4. Identificação organizacional de acordo com Tomaz e Brito (2010)

Sob a perspectiva de Tomaz e Brito (2010), pode-se afirmar que, com as entrevistas, foi possível coletar códigos nas quatro categorias propostas (cognitivos, afetivos, avaliativos e comportamentais).

Quanto ao aspecto cognitivo, o código mais relevante é o de reconhecimento como membro da organização. Ele pode ser observado nas falas dos entrevistados quando eles afirmam que gostam de atuar na organização não apenas como mero executores, mas também como membros ativos e que se posicionam e opinam sobre os mais diversos processos institucionais. A satisfação como membro da organização foi evidenciada no processo de participação e estruturação da instituição, onde os entrevistados se sentem satisfeitos em processos com os quais puderam contribuir.

O aspecto cognitivo foi evidenciado por alguns entrevistados, principalmente no que concerne ao orgulho de trabalhar para a empresa. Um exemplo desse código é o trecho a seguir:

Quando eu falo da universidade eu falo com muito orgulho, porque a região sempre teve carência de ter uma universidade pública e eu espero que tudo isso se reverta como um benefício para a sociedade, que é ampliar a oferta de ensino superior com o ensino de qualidade. (A8)

É possível notar que, por meio da identificação com os valores da organização (beneficiar a sociedade com a ampliação da oferta de ensino superior com ensino de boa qualidade, por exemplo), o ator estabelece cognitivamente um relacionamento, e por consequência, uma identificação com a organização.

O aspecto avaliativo, principalmente o indicador de empresa como um bom local de trabalho, foi identificado em todas as falas. Apesar do excesso de burocracia

e da rápida expansão da instituição (nem sempre planejada, como alguns entrevistados informaram), todos afirmaram que a instituição é um bom local de trabalho, aberto a sugestões e que propicia o crescimento do administrador, tanto em aspectos profissionais (diversos mudaram de áreas ao longo dos anos trabalhados na instituição, embora considerem o plano de carreira deficitário) quanto no relacionamento entre as pessoas e a qualidade de vida.

Ainda sobre o aspecto avaliativo, a comunicação interna da organização foi criticada em diversas entrevistas. As opiniões dos entrevistados convergem quanto ao entendimento de que a instituição precisa melhorar seus mecanismos de comunicação e divulgação, uma vez que os relatos apontam para a dificuldade de encontrar determinada informação e a falta de um canal único de divulgação de notícias acerca das atividades da universidade. A comunicação entre as áreas também é um elemento criticado, porque provoca falta de conhecimento de uma área sobre qual o papel e quais atividades de outra área:

Sobre a comunicação, acho que ainda temos que avançar muito, eu acho que o que tem uma influência muito ruim disso, é que cada um trabalha pelo seu setor, por exemplo, não existe uma cultura onde todos trabalham para a missão em comum da universidade, quando a pessoa trabalha, abraça o trabalho e acredita no trabalho dela, parece que a gente é estimulado a brigar pela nossa área e não pela universidade devido a problemas de comunicação mesmo, se nós entendêssemos o que acontece nas outras áreas, eu acho que isso diminuiria bastante. Porque eu, por exemplo, trabalho faz um bom tempo aqui e não faço ideia do que a maioria das áreas faz, quais as dificuldades dessas áreas, enfim. (A1)

Problemas de comunicação existem, o que não é uma exclusividade dessa instituição. Olha, aqui se veicula as informações dessa instituição, existe vários canais, só se você for verificar o público que é direcionado essas informações, eles não utilizam, então é veiculada uma informação através de um documento plurianual, e pergunta quantas pessoas receberam? Quais servidores? Quantos leram? Então, foi feito o documento, foi transmitido, mas poucas pessoas leram. Existem outros documentos que são veiculados periodicamente, como os boletins de serviço, sim, mas quantas pessoas leem esse documento? Dificilmente tem uma pessoa que lê esse documento. Não creio que seja um problema da instituição em veicular, mas creio que há um problema de comunicação sim. (A10)

Considero que existem problemas de comunicação, falta conhecimento das áreas do que cada uma faz dentro da universidade, qual o papel de cada área, de entender o trabalho que cada um exerce em prol da missão final, que é o ensino, pesquisa e extensão. (A7)

E o maior problema da universidade é a falta de comunicação, entre as áreas, para as áreas se entenderem, tem muita rixa entre as áreas. Eu acho que se tivesse mais reunião, não, se tivesse alguma reunião porque eu acho que não

tem nenhuma, entre administradores, entre chefe de setores, todas as áreas em si, para gente caminhar junto, eu acho que seria bem mais harmonioso do que ficar nessa discussão de quem é culpa e de quem não é culpa. Fica muito procurando culpado e esquece de encontrar soluções, só se acha um culpado. (A13)

Outro indicador de aspecto avaliativo foi a crítica feita pela maioria dos entrevistados às decisões motivadas por interesses políticos. Algumas ações do dia a dia, como a alocação de cargos de direção e a participação em treinamentos, são afetadas e modificadas por interesses políticos:

Frustra um pouco quando a gente procura atender todos da mesma forma, mesmo porque temos que atender de acordo com lei e regras, só que as vezes por uma questão de política a gente é obrigado a desviar o caminho e a furar uma fila para atender x ou y pessoa. Quando há indicação de pessoas por critérios não meritocráticos, vejo demais isso acontecer dentro da universidade. Aqui tem pessoas dispostas até a infringir uma lei para não entrar em atrito com grupos específicos, e é frustrante, porque a gente aprendeu aqui que a gente só pode fazer o que está na lei, só que as vezes por uma política ou para não entrar em atrito com algum grupo alguém superior a você manda você fazer. (A13)

A sensação que eu tenho é que tem muita influência política, bastante, inclusive eu acho que reflete nessa questão dos benefícios, ou seja, a área que tem mais influência política consegue mais cursos, mais cargos ou qualquer tipo de benefícios, essa é uma sensação que eu tenho forte. (A1)

Nota-se como o código de decisões políticas é influente na desidentificação. Além do estereótipo que cerca a administração pública, no que concerne às decisões motivadas por política, alguns indivíduos esbarram em conflitos entre seus valores e a realidade observada, como pode ser notado no trecho “aqui tem pessoas dispostas até a infringir a lei ... é frustrante”. Essa fala indica que há um conflito de valores que envolve o indivíduo e que está prejudicando seu processo de identificação organizacional.

No aspecto comportamental, os entrevistados mostraram interesse pela organização, e metade deles informou suas intenções em continuar na instituição. Pelo fato de atuarem em uma instituição de ensino, os entrevistados expressaram o desejo de continuar os estudos, de fazer uma pós-graduação *stricto sensu* e, até, de virar docentes da própria instituição:

Eu tenho uma satisfação enorme de trabalhar nessa universidade, porque eu sei da qualidade e do potencial dessa instituição, nas minhas atividades eu sou um representante, como se fosse um vendedor da instituição, não me vejo fora da universidade, tenho pretensões de concluir o doutorado e assumir uma vaga aqui na universidade como docente, então seria uma mudança de categoria, mas eu continuaria como servidor dentro da própria universidade, então essa seria a maior realização da minha vida, terminar o doutorado e ser docente da instituição. (A3)

Para quem quer estudar, aqui tem os cursos de graduação, mestrado e doutorado muito próximos, essa é uma vantagem de trabalhar em uma universidade. (A12)

Como se percebe, a identificação organizacional é refletida no comportamento dos indivíduos. A decisão por se capacitar na própria instituição, como visto em algumas falas, é um exemplo de comportamento que demonstra, além de um vínculo com as outras dimensões (a avaliativa, por exemplo, no sentido de que o entrevistado julga as boas ações da universidade), mostra que o indivíduo deseja pertencer a outros grupos, o que aumenta sua identificação com a organização.

Por meio dos indicadores de Tomaz e Brito (2010), foi possível avaliar o processo de identificação das quatro dimensões, obtendo códigos ligados à oportunidade de capacitação, concordância e conflito de valores (benefícios à sociedade *versus* decisões baseadas em aspectos políticos, por exemplo). Isso contribui para se entender o processo de identificação.

Para consolidar o processo de estudo acerca da identificação organizacional, o modelo proposto por Rocha e Silva (2007) pode ser utilizado como uma ferramenta voltada para a construção de mapas visuais que apresentam, de forma sintética, os códigos obtidos por meio dos outros modelos de identificação organizacional.

4.5. Identificação organizacional de acordo Rocha e Silva (2007)

Com base na proposta de Rocha e Silva (2007), para elaborar um mapa da identificação com a organização e um da frustração com a organização, buscou-se elaborá-los para o estudo de caso desenvolvido nesta dissertação. Para tanto, utilizou-se o *software* Atlas TI 7.0, que auxiliou o processo de determinação dos códigos a serem incluídos em ambos os mapas. Os mapas foram elaborados a partir das três abordagens (Kreiner e Ashforth, 2004; Cherman e Rocha-Pinto, 2013; Tomaz e Brito;

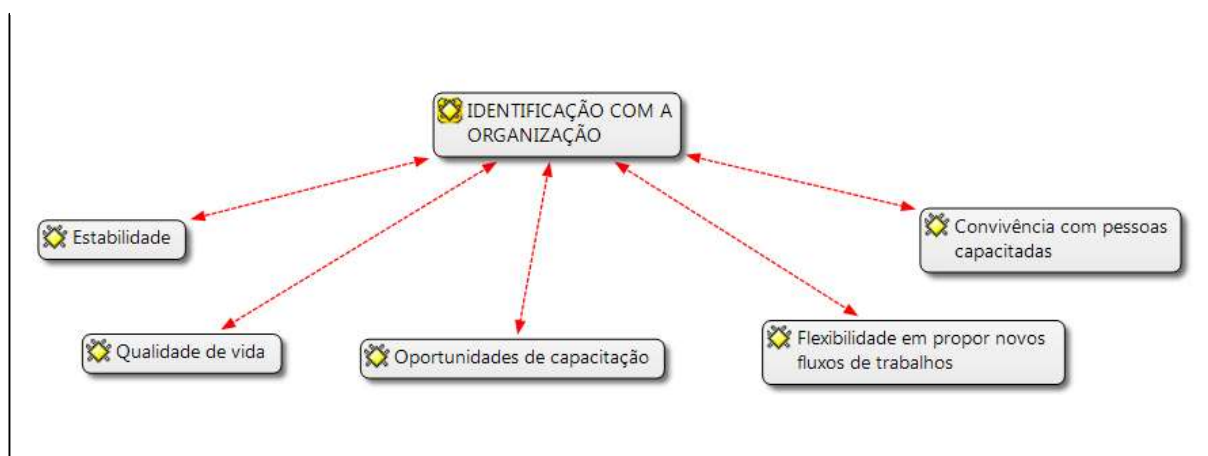
2010). Com o uso dos mapas, pode-se ter um panorama geral dos códigos que contribuem para o processo de identificação, assim como os que necessitam de uma atuação da instituição para minimizar a frustração.

Foram considerados como códigos que contribuem com a identificação organizacional de administradores públicos formados em Administração de Empresas:

- A convivência com pessoas capacitadas, porque o ambiente universitário onde os atores atuam contribui para uma troca intensa de conhecimento e experiências e incentiva o processo de qualificação por parte dos servidores;
- A flexibilidade em propor novos fluxos de trabalho, para que esses atores se adaptem aos procedimentos da instituição e participem mais dos processos institucionais;
- As oportunidades de capacitação, uma vez que a instituição criou um curso de especialização voltado para essa área e há uma oferta de oportunidades para capacitação;
- A qualidade de vida;
- A estabilidade.

Esses códigos encontram-se apresentados na Figura 5.

Figura 5 - Mapa da identificação – Estudo de caso



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

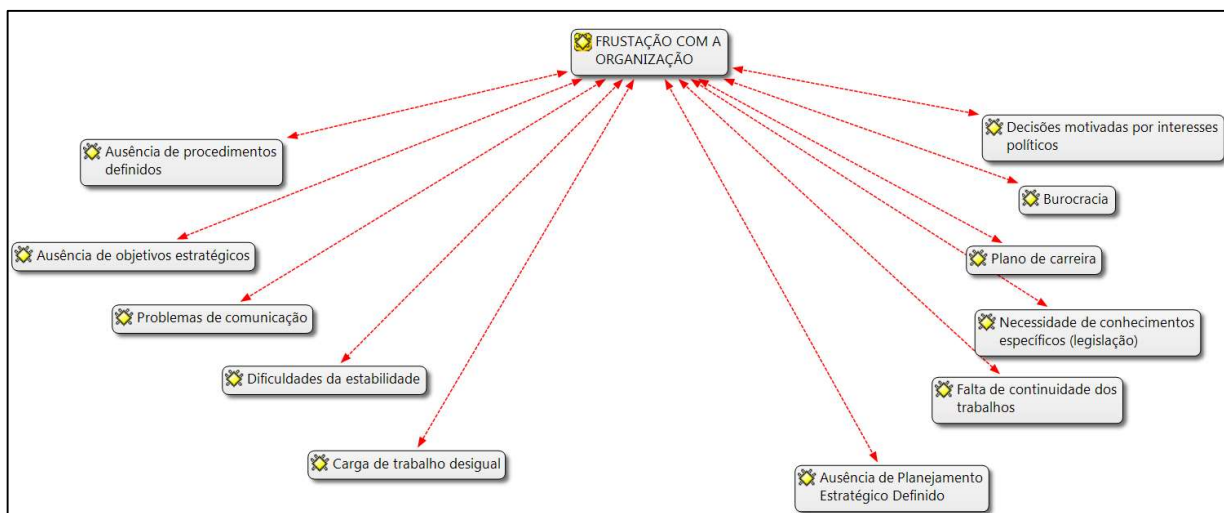
Já para o mapa da frustração com a organização, foram considerados os seguintes códigos:

- A ausência de procedimentos definidos, seja devido à vasta quantidade de legislação que norteia os procedimentos, seja devido à construção da universidade, que ainda está estruturando seus processos;
- A ausência de objetivos estratégicos, decorrente da estruturação da universidade, assim como da mudança dos dirigentes, as quais tendem a mudar o direcionamento da missão e os objetivos da instituição, com base na visão do novo gestor;
- Problemas de comunicação: decorrentes do rápido crescimento institucional, bem como da falta de políticas de disseminação de informações evidenciada por alguns atores durante as entrevistas;
- Dificuldades de se estabilizar: alguns atores relataram a dificuldade de exigir uma postura voltada para resultados dos servidores públicos, em função da estabilidade do cargo e da dificuldade de se conduzir um processo demissionário para esses casos;

- Carga de trabalho desigual: alguns setores cuja carga de trabalho é maior do que a de outros, com pessoas exercendo atividades com horários excepcionais em alguns momentos do ano;
- Ausência de planejamento estratégico definido: em virtude da rápida expansão e da troca de dirigentes, o planejamento estratégico não se encontra bem definido e/ou disseminado entre os atores.
- Falta de continuidade dos trabalhos: é um problema comum, relacionado à falta de objetivos estratégicos e procedimentos definidos. Segundo os atores, quando novos dirigentes assumem as áreas, os planos são alterados, e isso impede a continuidade de processos iniciados antes;
- Necessidade de conhecimentos específicos (legislação): esse código se refere ao impacto citado pelos entrevistados quando do ingresso nas atividades de administrador público, em que tiveram uma forte necessidade de capacitação, assim como passaram a necessitar de um intenso contato com um amplo conjunto de legislações específicas da área;
- Plano de carreira: esse é um dos códigos mais citados como causa motivacional para a saída do ator da instituição, em virtude de o plano não possibilitar mudanças na carreira dos servidores técnico-administrativos em educação;
- Burocracia: esse é o código predominante de frustração com a organização. Grande parte dos atores relatou que, em seus Cursos de Administração de Empresas, assim como em suas experiências anteriores, estavam acostumados com rotinas mais ágeis e procedimentos mais enxutos, o que, na administração pública, nem sempre é possível;
- Decisões motivadas por interesses políticos: esse código refere-se ao fato de, como instituição pública, algumas das decisões serem tomadas levando-se em conta algum viés de interesse político, o que interfere diretamente na execução das atividades dos administradores.

Esses códigos encontram-se apresentados na Figura 6.

Figura 6 - Mapa da frustração – Estudo de caso



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Os mapas obtidos mostram uma visão geral acerca dos códigos que corroboram com a identificação e a desidentificação com a organização. Esses códigos foram obtidos durante a análise das entrevistas, em que foram empregados outros três modelos (KREINER E ASHFORTH, 2004; CHERMAN E ROCHA-PINTO, 2013; TOMAZ E BRITO; 2010) de identificação organizacional, juntamente com a análise documental e com a observação participante. O Quadro 13 apresenta uma síntese dos elementos de análise/observação e os resultados obtidos, que forneceram elementos para este estudo de caso.

Quadro 13 - Elementos de análise/observação e os resultados obtidos

Elementos de análise /observação	Resultados obtidos
Análise do plano de carreira dos servidores federais e a Lei 8112/91	Informações sobre a estabilidade dos servidores, direitos, deveres e proibições
Editais de concurso público para cargo de administrador	Informações sobre os pré-requisitos e as atribuições do cargo

Edital do Curso de Especialização em Gestão Pública	Dados referentes à justificativa para a criação e a matriz curricular do curso
Site da universidade	Informações sobre os servidores da universidade, projeto pedagógico, histórico, relatórios de gestão
Ata da reunião do conselho máximo da universidade	Análise da discussão sobre a necessidade de criar o Curso de Especialização em Gestão Pública para os servidores técnico-administrativos entre os membros do Conselho
Bate-papo antes e depois das entrevistas (conversa informal)	Coleta de informações tácitas sobre o órgão e a atuação dos servidores entrevistados
Participação em evento destinado aos ocupantes do cargo de administrador organizado pela universidade	Discussão sobre o papel do administrador na gestão pública

A consolidação dos códigos obtidos juntamente com a análise documental e a observação participante, elementos da triangulação realizada, facilita a compreensão sobre quais os códigos contribuem com a identificação e quais os prejudicam esse processo, além de proporcionar uma visão mais apurada acerca das ações do órgão estudado, que visam melhorar a satisfação do servidor no desempenho de suas atividades. De maneira geral, conforme o modelo de Kreiner e Ashforth (2004), os administradores de empresas que exercem a função de administradores públicos na instituição estudada apresentam indícios de uma identificação ambivalente.

Por meio do modelo de Cherman e de Rocha-Pinto (2013), é possível compreender a ocorrência dessa ambivalência, já que foi possível observar que os padrões “esforço-me para me encaixar” e “aceito, até dizer adeus” são predominantes. O padrão “esforço-me para me encaixar” é caracterizado como um comportamento de identificação organizacional. No entanto, essa identificação é obtida à custa de um esforço ativo do indivíduo em buscar o encaixe da sua identidade individual à organização. O padrão “aceito, até dizer adeus”, por sua vez, é um mecanismo de

refutação da identidade organizacional, no qual o indivíduo não se identifica com a organização, mas assume um comportamento de aceitação até ter uma opção de saída (CHERMAN E ROCHA-PINTO, 2013).

Pelo modelo de Rocha e Silva (2007), que permitiu a elaboração de um mapa da identificação e um mapa da frustração, tem-se que o número de códigos de frustração aparece em maior número em relação aos códigos de identificação. A posição da organização de oferecer um curso de especialização em gestão pública, obtida pela análise documental, evidencia que esse é um elemento que deve ser aperfeiçoado, juntamente com outras ações, como a criação de uma política de melhoria da comunicação interna e o estabelecimento de processos de mapeamento de competências.

5. Considerações finais

Como já mencionado, o objetivo deste trabalho foi de descrever como se configura a identificação organizacional de servidores públicos que exercem cargo de administradores e que são formados em Administração de Empresas em uma universidade federal.

Por meio do processo de revisão bibliográfica e do estudo referente à identificação organizacional, foi possível elaborar um roteiro de entrevista semiestruturada e, com o apoio da análise de diversos documentos oficiais e da observação-participante, desenvolver um estudo de caso em uma instituição de ensino superior do governo federal. Para este estudo, 13 atores concordaram e participaram das entrevistas, por meio das quais foi possível mapear os códigos que contribuem para o processo de identificação com a organização, assim como os que prejudicam o processo de identificação dos atores com a instituição.

Para a construção desse conjunto de códigos, o estudo de caso teve como base três modelos que visam compreender o processo de identificação organizacional (KREINER E ASHFORTH, 2004; CHERMAN E ROCHA-PINTO, 2013; TOMAZ E BRITO; 2010), juntamente com o modelo de Rocha e Silva (2007), que propõe a criação de mapas visuais com os códigos predominantes aos processos de identificação e desidentificação. Com esses modelos, é possível compor o panorama geral desse processo na instituição de estudo.

Sob a ótica do modelo expandido de identificação de Kreiner e Ashforth (2004), foram encontradas na análise dos dados, na maioria das entrevistas, as características de uma identificação ambivalente. Já na identificação organizacional, com base nos estudos de Cherman e Rocha-Pinto (2003), foram encontradas características principais dos padrões “esforço-me para me encaixar” e “aceito, até dizer adeus”.

Portanto, respondendo à pergunta que norteou esta dissertação, pode-se dizer que o processo de identificação de servidores ocupantes do cargo de administrador

em órgãos públicos e formados em Administração de Empresas apresentou-se de uma maneira ambivalente, porque, embora códigos como qualidade de vida, estabilidade, participação nas decisões internas sejam citados como de identificação, estão em conflito com a burocracia, com as decisões baseadas em política e com a falta de comunicação, ou seja, foram apontados alguns pontos positivos, mas também diversos negativos.

A formação em Administração de Empresas é um dos fatores que contribuem ainda mais para a identificação ambivalente e os comportamentos “esforço-me para me encaixar” e “aceito, até dizer adeus”, uma vez que os atores relatam as dificuldades inerentes à sua formação, principalmente no que concerne à estrutura de funcionamento de uma organização pública e da legislação que a permeia, o que corrobora a posição de Bresser-Pereira (2010) sobre esse aspecto.

A universidade objeto deste estudo apresentou-se como um ambiente favorável, com ações voltadas para a capacitação dos servidores e que atua ativamente nos processos de tomada de decisão. Em relação aos códigos que levam a uma frustração com a organização, é importante ressaltar que grande parte deles, como burocracia, falta de planejamento estratégico e decisões norteadas por interesses políticos, são características comuns dos órgãos públicos.

A adaptação ao setor público e suas rotinas cotidianas foram relatadas como difícil pela maioria dos entrevistados. Conforme os relatos, essa dificuldade decorre de uma formação em administração de empresas que é muito diferente da administração pública, porquanto esta última apresenta uma série de procedimentos definidos em lei e requer um conjunto de rotinas administrativas específicas. Tais fatores foram os mais citados pelos entrevistados como de difícil superação e adaptação, devido a essa falta de familiaridade com a administração pública, uma vez que a formação era voltada para o lucro e os negócios.

Para trabalhos futuros, propõe-se a análise da instituição por meio de instrumentos de gestão de pessoas, cultura e clima organizacional, para diagnosticar o comportamento humano no ambiente de trabalho, tendo em vista a descrição dos códigos de identificação e frustração encontrados nesta dissertação.

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. *Trajectoria recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas*. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 67-86, 2007.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. *Organizational identity*. Research in organizational behavior. Greenwich: Jay Press, p. 263-295, 1985.

ASFORTH, Blake E.; HARRISON, Spencer H.; CORLEY, Kevin G. *Identification in organizations: an examination of four fundamental questions*. Journal of Management. Vol. 34. No. 03, p. 325-374, 2008.

ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. *Social identity theory and the organization*. The academy of management review. Vol. 14. No. 01, p. 20-39, 1989.

BARDIN, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

BAUER, M. A. L.; MESQUITA, Z. *As concepções de identidade e relações entre indivíduos e organizações: um olhar sobre a realidade da agricultura ecológica*. ANPAD. RAC, v. 1. art. 2, p. 16-30. 2007. Disponível: em <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_622.pdf> Acesso em: 31 de jan 2015.

BECKER, H. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Hucitec, 1987. 178p.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

_____. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Tradução de Floriano de S. Fernandes. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

BITTENCOURT, Maryângela Aguiar; ZOUAIN, Deborah Moraes. *Escolas de governo e a profissionalização do servidor público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA - e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM*. Revista ADM. MADE, ano 10. Vol.14. No. 02, 2010.

BRASIL. *Resolução CNE/CES 4/2005*. Diário Oficial da União. Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p. 26.

BRASIL. *Parecer CNE/CES 266/2010*. Diário Oficial da União. Brasília, 19 de dezembro de 2013, Seção 1, p. 117.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Administração pública e de empresas: duas coisas muitos diferentes*, 2010. Disponível em:

<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2010/417-Autonomia-adm-pública-artigo.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2015.

CASTELLS, Manuel. *O poder da identidade*. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CHERMAN, Andrea; ROCHA-PINTO, Sandra Regina. *Valoração do conhecimento: significação e identidade na ação organizacional*. RAE - Revista de Administração de Empresas. Vol. 53. nº. 02, março-abril, 2013.

CHREIM, S. *Reducing dissonance: closing the gap between projected and attributed identity*. In B. Moingeon & G. Soenen (Eds.), *Corporate and organizational identities*. Abingdon, Ox: Routledge, Taylor and Francis, pp. 75-90. 2002.

DICK, V. R.; WAGNER, U.; STELLMACHER, J; CHRIST, P. *The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter?* Journal of Occupational and Organizational Psychology (2004), pp. 171-192, v. 77. 2004.

DUKERICH, J. M., KRAMER, R. M., e PARKS, J. M. *Identity in organizations: building theory through conversations*. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: building theory through conversations* (pp. 245-256). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1998.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M.; HARQUAIL, Celia V. *Organizational images and member identification*. Administrative Science Quarterly. Vol. 39. No. 02, p. 239–263, 1994.

ELSTAK, Mirdita, N.; RIEL, Cees B. M. Van. *The impact of identity congruence on organizational identification and citizenship behavior*. Proceedings of the 8th international conference on corporate reputation, identity and competitiveness. Ft. Lauderdale, U.S.A: 2004.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende. *Os paradoxos do processo identificatório na trajetória de diretores, gerentes e técnicos de duas empresas multinacionais de tecnologia*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2009. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=17950>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; MARQUES, Antônio Luiz; CARRIERI, Alexandre de Pádua. *Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração*. Cadernos EBAPE. BR, v. 7, n. 4, art. 11, p. 687-703, 2009.

FREITAS, M. E. *Identidade e identidades: somos o banco e o arco-íris*. (Prefácio) In: CARRIERE, A. P. *et al*. *Identidade nas organizações*. Curitiba: ed. Juruá, p. 11-14, 2010.

FOMBELLE, Paul W. *et al*. *Leveraging customer's multiple identities: identity synergy as a driver of organizational identification*. Journal of the academy of marketing science. Vol. 39, p. 1-18, 2012.

GIACOMO, Waldemar Álvaro Di. *O New public management no Canadá e a gestão pública contemporânea*. Revista Interfaces Brasil/Canadá, Rio Grande, n. 05, p.1-170, 2005.

GODOY, A. S. *Entendendo a pesquisa científica*. In: HANASHIRO, D. M. et. al. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai/jun 1995a.

GURGEL, Cláudio. *Administração pública: bases para o estudo da administração pública*. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2007. Disponível em: <http://www.uff.br/sta/textos/textos_ClaudioGurgel.htm>. Acesso em: 20 fev. 2015.

HAGUETTE, T.M.F. *Metodologias qualitativas na Sociologia*. Petrópolis, Vozes, 1987. 163p.

HARDY B.; HARLEY, B. & PHILIPS, N. (2004). *Discourse Analysis and Content Analysis: two solitudes?* In: Y. Herrera & B. Braumoeller (eds). *Symposium: Discourse and Content Analysis. Qualitative Methods: newsletter of the APSA Organized Section on Qualitative Methods*, 2(1), 19-22.

HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. *The dynamics of organizational identity*. Human Relations. 2002.

HOGGY, M. A.; TERRY, D. J. *Social identity and self-categorization processes in organizational context*. *Academy of Management Review*. Vol. 25. No. 01, 2000.

KREINER, Glen E.; ASHFORTH, Blake E. *Evidence toward an expanded model of organization identification*. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25. No. 01, p. 1-27, 2004.

LANE, Scott. *A stakeholder approach to organizational identity*. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 43 – 62, 2000.

MARRA, Adriana Ventola; FONSECA, Jeferson Aderbal; MARQUES, Antônio Luiz. *O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório*. *Rev. Adm. Mackenzie*. 15. ed. jan-fev. 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEAD, G. H. *Mind, self and society*. Chicago: The University of Chicago Press. 1967.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 23. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8. ed. São Paulo: Hucitec, p. 269, 2004.

PARENTE, Pedro. *Diferenças entre gestões públicas e privadas*. 7º congresso de entidades filiadas à Federasul. Junho, 2009. Disponível em: <http://www.federasul.com.br/eventos/arquivos/congresso_2009/federasul_2009_pedro_parente.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2015.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. De & Descendre, D. *O poder das organizações*. 2.ed – São Paulo: Altas. 1987.

PRATT, M. G. *To be or not to be: central questions in organizational identification*. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. *Identity in Organizations, Building Theory through Conversations*. London: Sage, 1998.

ROCHA, Cláudio Barbosa de Rocha; SILVA, José Roberto Gomes da. *Identificação de funcionários com empresas públicas no contexto de mudanças: o caso Finep*. RAP - Revista de Administração Pública. v. 41, n. 4. 2007.

SANTOS, Rebeca Mayer dos Santos; VICENTIN, Reinaldo. *Administração Pública: a necessidade de qualificação profissional técnico-científica dos funcionários públicos como fim para um atendimento de excelente aos cidadãos*. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 17, n. 3369, 21 set. 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/22624>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

SANTOS, Alziro Alves dos Santos; VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. *Identificação organizacional: o caso dos professores de uma instituição federal de ensino*. Revista Gestão & Planejamento, v. 14, n. 1, p. 3-17, 2013.

SARAVIA, Enrique Jerônimo. *Administração pública e administração de empresas: quem inspira a quem?* Revista ADM.MADE. Vol.14. No. 03, p.1-8, 2010.

STEWART, John; RANSON, Stewart. *Management in the public domain*. Public Money and Management, p.13-19, spring/summer, 1988.

TAJFEL, Henri; TURNER, John. *An integrative theory of intergroup conflict*. The Social Psychology of intergroup relations. Monterey, CA: Brooks/Cole, p.33-47, 1979.

THIOLLENT, M. *Metodologia de Pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 6.ed. 1994.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. *Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão*. Rev. adm. contemp. Curitiba, v. 14, n. 2, p. 229-250, Abr. 2010 .

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, p. 176, 1987.

UNESP - UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”. *Guia de carreiras: administração pública*. Disponível em: <http://unesp.br/guiadeprofissoes/secao?21_Cursos-de-Humanidades/47_Administracao-Publica>. Acesso em: 24 out 2014.

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

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 248, 2001.

Apêndice A- Formulário de consentimento



UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (Elaborado de acordo com a Resolução 466/2012-CNS/CONEP)

Convidamos V.Sa. a participar da pesquisa “*A atuação de administradores de empresas em órgãos públicos: a identificação organizacional face a uma formação voltada a negócios*”, sob a responsabilidade da pesquisadora *Denise Gutierrez Castro*, orientada pelo Professor *Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo*. O objetivo é de descrever como se configura a identificação organizacional de servidores públicos que exercem o cargo de administradores e que são formados em Administração de Empresas.

Como método para realizar o trabalho, serão empregadas as entrevistas semiestruturadas, que serão gravadas com a prévia anuência dos entrevistados e, em seguida, transcritas de modo a assegurar a fidedignidade dos dados no processo de análise e determinação das estratégias de identificação organizacional. Depois de coletados os dados, será feita uma triangulação teórica, por meio da qual pretendemos entender o fenômeno estudado, objeto do estudo do caso a ser desenvolvido, com base no contraste de diferentes perspectivas teóricas sobre o assunto.

Todos os dados que identifiquem os sujeitos da pesquisa serão mantidos em anonimato, em sigilo absoluto, durante e após o término do estudo. Só serão divulgados os dados inerentes ao desenvolvimento do estudo. Ressaltamos que o risco de a pesquisa lhe causar algum desconforto de origem física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual será mínimo.

Caso você sinta algo dentro desses padrões, comunique à pesquisadora, para que sejam tomadas as devidas providências, entre elas, a não consideração de sua entrevista como elemento de análise do estudo.

Entre os benefícios esperados com o resultado da pesquisa, destacamos o fornecimento de códigos que auxiliem a compreender o processo de identificação da organização por servidores públicos que são formados em Administração de Empresas e que atuam como administradores públicos. Esperamos elucidar os fatores que contribuem para uma identificação organizacional e quais os fatores que desfavorecem esse processo, permitindo que a organização possa traçar planos para aperfeiçoar os recursos humanos e melhorar o desempenho do trabalhador.

O (a) senhor (a) terá os seguintes direitos: de receber esclarecimento e resposta para qualquer pergunta; de abandonar a pesquisa a qualquer momento sem prejuízo para si ou para seu tratamento (se for o caso); a garantia de que, caso haja algum dano a sua pessoa (ou o dependente), os prejuízos serão assumidos pelos pesquisadores ou pela instituição responsável, inclusive acompanhamento médico e hospitalar (se for o caso). Caso haja gastos adicionais, serão absorvidos pelo pesquisador.

Em casos de dúvidas, o (a) senhor (a) deve procurar os pesquisadores Denise Gutierrez Castro (Universidade Federal do ABC – Av. dos Estados, 5001, Santo André – SP. Telefone (11) 3356-7120) e Edson Keyso de Miranda Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Rua Santo Antônio, 50, São Caetano do Sul – SP. Telefone (11) 4239-3299).

Caso suas dúvidas não sejam esclarecidas pelos pesquisadores ou seus direitos sejam negados, pode recorrer ao **Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), localizado na Rua Santo Antônio, 50 – Centro, Campus Centro da USCS, São Caetano do Sul. Fone (11) 42393217 ou ainda através do e-mail: cep.uscs@uscs.edu.br**

Consentimento Livre e Esclarecido

Eu (nome completo do pesquisado), depois de ter recebido todos os esclarecimentos e ciente dos meus direitos, concordo em participar da pesquisa e autorizo a divulgação e a publicação de toda informação por mim transmitida, exceto dados pessoais, em publicações e eventos de caráter científico. Portanto, assino este termo, juntamente com o pesquisador, em duas vias de igual teor. Uma via fica sob meu poder, e a outra, em poder da pesquisadora.

Local: _____ Data: ___/___/___

Assinatura do sujeito (ou responsável)

Assinatura do pesquisador

Para menores de 18 anos, a autorização é assinada pelo pai ou pelo/a responsável.

Apêndice B – Aprovação do Comitê de Ética da USCS

Este trabalho foi submetido à Comissão de Ética da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, via sistema Plataforma Brasil, e foi aprovado, conforme comprovante abaixo.



The screenshot displays the 'Plataforma Brasil' interface. At the top, there is a navigation bar with 'Público', 'Pesquisador', and 'Alterar Meus Dados' buttons. The user is identified as 'Denise Gutierrez Castro - Pesquisador | V3.0' and the session expires in 39 minutes. The main content area is titled 'DETALHAR PROJETO DE PESQUISA' and shows the following details:

- DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA**
- Título da Pesquisa:** A ATUAÇÃO DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL FACE A UMA FORMAÇÃO VOLTADA A NEGÓCIOS
- Pesquisador Responsável:** Denise Gutierrez Castro
- Área Temática:**
- Versão:** 2
- CAAE:** 46942215.0.0000.5510
- Submetido em:** 13/08/2015
- Instituição Proponente:** Universidade Municipal de São Caetano do Sul
- Situação da Versão do Projeto:** Aprovado
- Localização atual da Versão do Projeto:** Pesquisador Responsável
- Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

A circular stamp from the 'COMISSÃO DE ÉTICA' of 'UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL' is visible, with the text 'COORDENADOR ORIGINAL' across it. At the bottom, a receipt link is provided: 'Comprovante de Recepção: PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_541886'.