



**O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS E DE IDENTIFICAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS E TRABALHADORES CELETISTAS: ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR<sup>1</sup>**

**THE PROCESS OF BUILDING LINKS AND IDENTIFICATION OF PUBLIC EMPLOYEE AND NOT PUBLIC WORKERS: CASE STUDY OF A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION**

**EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE VÍNCULOS Y LA IDENTIFICACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y TRABAJADORES NO PÚBLICOS: ESTUDIO DE CASO DE UNA INSTITUCIÓN FEDERAL DE ENSEÑANZA SUPERIOR**

**Ronaldo Ferreira Machado, MSc.**

Faculdade Novos Horizontes/Brazil  
[romach8@hotmail.com](mailto:romach8@hotmail.com)

**Adriane Vieira, Dra.**

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil  
[vadri.bh@gmail.com](mailto:vadri.bh@gmail.com)

**Fernando Coutinho Garcia, PhD**

Faculdade Novos Horizontes/Brazil  
[fernando.coutinho@unihorizontes.br](mailto:fernando.coutinho@unihorizontes.br)

**RESUMO**

O presente artigo aborda os processos pelos quais os vínculos se estabelecem nas relações interpessoais e analisa as possíveis diferenças no processo de identificação dos servidores públicos e dos trabalhadores celetistas pertencentes a uma Instituição Federal de Ensino Superior. A revisão da literatura abordou conceitos relativos à socialização, vínculos, identificação e identidade. A metodologia de pesquisa é qualitativa e o método empregado foi o estudo de caso. O principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada analisada por meio da técnica de análise de conteúdo. Os dados evidenciaram que alguns fatores comprometem a vinculação e identificação dos servidores públicos com a organização, como: obsolescência de equipamentos e espaços físicos inadequados; limitação da possibilidade de progressão na carreira; disputas internas e competição; conflitos pessoais. Os trabalhadores celetistas apresentaram percepções semelhantes, apesar dos cargos de direção serem exercidos pelos servidores públicos. Finalmente, constatou-se que a boa imagem institucional permite construir forte sentimento de pertencimento.

**Palavras-chave:** Vínculo; Identificação; Identidade; Servidores públicos; Trabalhadores celetistas.

**ABSTRACT**

This article discusses the processes by which the bonds are established in the interpersonal relationships and examines the possible differences in the construction of identities of public employee and workers hired by the Consolidation of Labor Laws (not state workers) belonging to a Federal Higher Education Institution. The literature has addressed the concepts of *socialization*, *bonds*, *identification* and *identity*. The research is qualitative and the method employed was the case study. The main instrument collected data was analyzed by semi-structured interview using the technique of content analysis. The data showed that some factors compromise the binding and identification of the public employee with the organization, such as: obsolete equipment and inadequate physical facilities; limited opportunity for career progression; internal competition and disputes; personal conflicts. Workers hired by the Consolidation of Labor Laws have similar perceptions,

---

<sup>1</sup> Este artigo foi elaborado a partir da Dissertação de Mestrado do primeiro autor, referente ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Novos Horizontes.

despite directorships exercisable by state workers. Finally, it was found that a good corporate image allows to build strong feeling of belonging.

**Keywords:** Bonding; Identification; Identity; Public employee; Not state workers.

## RESUMEN

Este artículo analiza los procesos por los que los lazos se establecen en las relaciones interpersonales y examina las posibles diferencias en la identificación de los funcionarios públicos y los trabajadores empleados por la Consolidación de las Leyes del Trabajo (no públicos) que pertenecen a una institución federal del proceso de la educación superior. La revisión de la literatura discute conceptos relacionados con la socialización, los bonos, la identificación y la identidad. La metodología de la investigación es cualitativa y el método utilizado fue el estudio de caso. El principal instrumento recoge los datos fueron analizados a través de entrevistas semi-estructuradas usando la técnica de análisis de contenido. Los datos mostraron que algunos factores ponen en peligro la unión e identificación de los funcionarios públicos con la organización, tales como: equipos obsoletos e instalaciones físicas inadecuadas; limitadas oportunidades de promoción profesional; las disputas e competencia; y los conflictos personales. Los trabajadores que no son públicos tienen percepciones similares, a pesar de consejero ejercitables por los trabajadores públicos. Por último, se constató que la buena imagen de la empresa permite la construcción de un fuerte sentimiento de pertenencia.

**Palabras clave:** Apego; Identificación; Identidade; Funcionarios públicos; Trabajadores non públicos.

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução do trabalho e o desenvolvimento das sociedades proporcionaram o avanço das teorias organizacionais que formularam postulados cada vez mais complexos, muitos desses, dando enfoque às questões relativas às pessoas, suas subjetividades e como estas se inserem na sociedade (BREITENBACH; BRANDÃO; SOUZA, 2009), trazendo novos desafios aos gestores organizacionais.

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

Para Kramer e Faria (2007) as pessoas se relacionam num processo de construção de suas proximidades, no que diz respeito às suas visões de mundo, permitindo maior ou menor grau de interação entre o indivíduo e o outro e com o grupo. Segundo Pichon-Rivière (2000), existe uma relação estabelecida entre o indivíduo e o objeto, em que ambos exercem papéis bem delimitados na construção do vínculo; a partir do momento em que a pessoa estabelece uma relação com a empresa está construindo o seu vínculo com a organização e vice-versa, delimitando assim, seu comportamento.

Diante dessas reflexões, Vieira (2004) pondera sobre “nossas identidades”, reportando ao contexto social em que o indivíduo está inserido, e a partir desse momento, como se estabelecem as relações sociais que configuram as identidades, mais precisamente, as posições assumidas e com as quais as pessoas se identificam. Para Curry (2003, apud COUTINHO; SILVA, 2009), as pessoas se apropriam das experiências vividas ao longo de suas

vidas, assimilando-as, dando-lhes um sentido próprio e compartilhando-as com as demais pessoas. O economista, filósofo e socialista alemão Karl Marx (1996) definiu com clareza que nenhum ser humano nasce pronto, mas o homem é em sua essência, produto do meio em que vive, construído a partir de suas relações sociais em que cada pessoa se encontra.

A partir dessas inquietações, os autores investigaram os processos pelos quais os vínculos se estabelecem nas interações entre indivíduos e em relação à organização, procurando compreender a socialização, demonstrando as implicações advindas das relações sociais das pessoas nas organizações, no caso, as públicas, como também trazer novas inferências a partir dos questionamentos apontados pela pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica do artigo se baseou nas temáticas: socialização, vínculos, identificação e identidade, para maior compreensão dos pressupostos norteadores e critérios de análise. Inicialmente, foram contextualizadas as mudanças no mundo do trabalho.

Para Evangelista (2001), o trabalho tradicionalmente tem sido visto como “mercadoria” e o trabalhador como “coisa” (“homem reificado”), aquele que se transforma em “mercadoria polivalente” e exerce diversas funções que o mercado disponibiliza. Marx (1996, apud SILVA; GARCIA, 2001, p. 3) considera “[...] o trabalho deve ser entendido como uma relação entre o homem e a natureza, como um mecanismo capaz de permitir ao indivíduo extrair da natureza aqueles recursos que lhes são úteis”. Historicamente, o trabalho tem desempenhado um papel preponderante, uma vez que é utilizado pelo homem para conseguir atingir suas necessidades de sobrevivência, numa interação com os recursos naturais que lhe permite “assegurar sua existência” (Silva e Garcia, 2001).

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

### 2.1 A socialização

Berger e Luckmann (1985, p. 173) afirmam que “[...] o indivíduo não nasce membro da sociedade. Nasce com a predisposição para a sociabilidade e torna-se membro da sociedade”. Por conseguinte, “[...] a socialização realiza-se sempre no contexto de uma estrutura social específica” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 216). Para Dubar (2005), socialização é um conceito impregnado de múltiplas abordagens e significados, possuindo duas perspectivas: (a) passiva: a interferência das organizações na maneira como o indivíduo faz, sente e pensa; (b) ativa: ao mesmo tempo em que assimila, influencia os modos de ser do grupo, fazendo-se reconhecer pelos outros.

Fernandes, Marques e Rocha (2009, p. 4) consideram que a socialização, enquanto processo, “[...] explica como o sujeito desenvolve suas capacidades, constrói regras, valores e signos que o acompanham por toda a vida

[...]”, permitindo sua identificação perante o grupo e suas posteriores socializações. Assim sendo, essas atitudes desenvolvidas de forma natural são postas em constantes validações, uma vez que podem ocorrer “crises de identidade”, a partir da percepção pelo indivíduo de “[...] situações ambíguas, frente ao antigo e ao novo, que colocam em dúvida suas referências adquiridas na infância” (FERNANDES et al., 2009, p. 4).

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

Segundo Berger e Luckmann (1985, p. 228), os processos sociais relativos à formação e conservação da identidade “[...] são determinados pela estrutura social. Inversamente, as identidades produzidas pela interação do organismo da consciência individual e da estrutura social reagem sobre a estrutura social dada, mantendo-a, modificando-a [...]”. Assim, a estrutura social na qual o indivíduo está inserido tem papel fundamental na construção da identidade, uma vez que as interferências vividas nas relações interpessoais contribuem de forma significativa como elo entre a pessoa e o grupo social, se tornando elemento fundamental na vinculação.

## 2.2 O construto Vínculos

Segundo Enriquez (2006, p. 3),

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

Nesse sentido, as pessoas devem ser compreendidas e respeitadas nos seus mais diversos direitos básicos, com também devem ser aceitas como pessoas únicas, impregnadas de um passado histórico e cultural, independente de suas convicções religiosas, políticas, preferências sexuais ou ideológicas, numa sociedade moderna e democrática.

Para Melo (2006, p. 25), “[...] desde o nascimento [...] todo o indivíduo estabelece diferentes vínculos [...]”, podendo esses ser conceituados em vários campos da ciência, como a Sociologia, Psicologia e Filosofia. Segundo Pichon-Rivière (2000), o vínculo é uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto e uma relação particular entre eles - do indivíduo ante o objeto e vice-versa -, ambos cumprindo determinada função.

Faria e Schmitt (2004) afirmam que o vínculo deve ser compreendido como a interrelação entre sujeito e objeto, que se dá no espaço subjetivo, possibilitando ao sujeito reconhecer o outro enquanto objeto de desejo e sujeito, assim como se reconhecer enquanto sujeito. Para os autores, esta relação acontece no íntimo do indivíduo, de forma dinâmica, num processo de se reconhecer e buscar no objeto (no caso, o objeto como sendo a organização), sua identidade, para a assimilação de sua satisfação pessoal.

Em relação ao conhecimento enquanto uma situação nova, Pichon-Rivière (1998) considera que é necessária adaptação à realidade, o que se exige a reestruturação dos vínculos dos indivíduos, surgindo, o medo

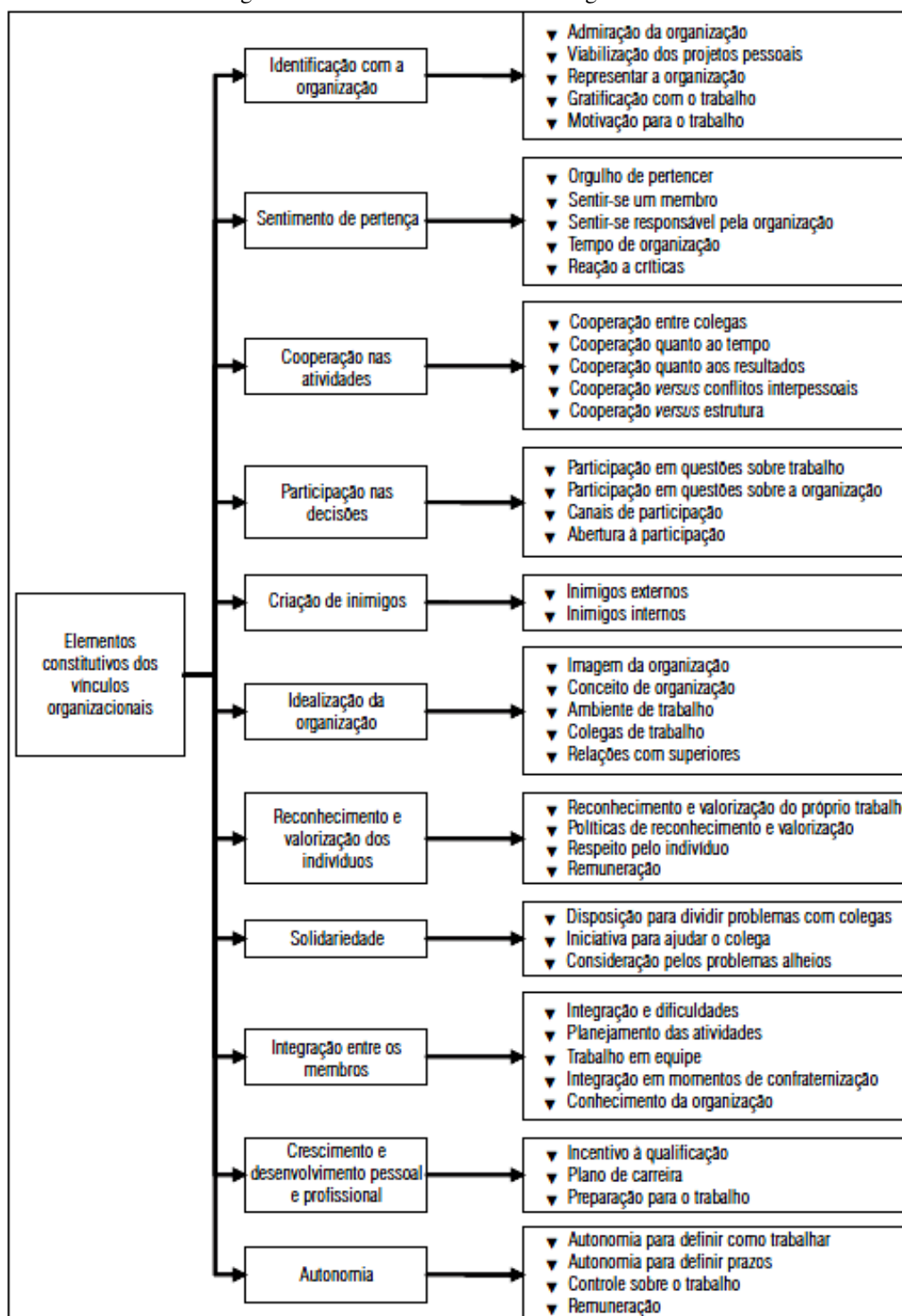
da perda dos vínculos anteriormente estabelecidos, como também o temor frente ao novo, uma vez que a pessoa não se sente preparada, como tão bem define o autor: “[...] essas ansiedades, que coexistem e operam em forma complementar, configuram uma atitude de resistência à mudança [...]” (PICHON-RIVIÈRE, 1998, p. 216).

A Teoria dos Vínculos, desenvolvida pelo psiquiatra e psicanalista argentino de origem suíça, Enrique Pichon-Rivière (1907-1977), tem como premissa a história pessoal do indivíduo até sua inserção em determinado grupo (verticalidade), juntamente com a história social do grupo até esse momento (horizontalidade). Assim, a verticalidade e a horizontalidade do grupo se coadunam na teoria, mas, na prática, podem surgir conflitos entre seus membros em relação às atividades individuais e coletivas (PICHON-RIVIÈRE, 1998). Para o autor, a relação entre o sujeito e o objeto é vista como uma espiral dialética, uma vez que ambos se realimentam mutuamente, fazendo com que o indivíduo seja uma resultante dinâmica em contínuo movimento, que considera tanto o sujeito como o objeto, com características normais e alterações consideradas patológicas, no inter-jogo estabelecido entre esse e os objetos internos e externos, o vínculo (PICHON-RIVIÈRE, 2000).

Kramer e Faria (2007, p. 84) consideram que o vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo “[...] estabelece a partir do seu trabalho, denotando o seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento com os seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com seus problemas, políticas, desempenho e resultados”. Portanto, o vínculo é fundamentalmente uma relação, necessária à pluralidade e não à unicidade, não se considerando aqui, discussões filosóficas sobre a introjetividade do indivíduo.

A pesquisa adotou como referência, os elementos constitutivos presentes no artigo Vínculos Organizacionais, de Kramer e Faria (2007), constantes na Figura 1.

Figura 1 – Elementos dos vínculos organizacionais.



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

Os elementos constitutivos foram utilizados como eixos temáticos na análise de conteúdo nas entrevistas, buscando compreender como se dá a vinculação e a identidade dos servidores públicos e dos celetistas, na IFES.

### 2.3 Identificação e identidade

Identificação e identidade, apesar da quase semelhança semântica, são conceitos diferenciados. Fernandes (2009) considera que a “[...] identidade refere-se à autodefinição do sujeito, na interação entre o *eu* e a sociedade, entre o interior e o exterior; a identificação diz respeito à obtenção pelo sujeito das qualidades do outro, no sentido de elevar a sua auto-estima”. Segundo Brown (1996), a identidade se refere à subjetividade da pessoa, ou melhor, como o indivíduo se vê, como se percebe, suas características, enfim, se autodefine. Por outro lado, por identificação devem ser compreendidas as relações estabelecidas entre o indivíduo e o outro, para haver a percepção das “qualidades do outro”, em relação ao grupo social em que se encontra vinculado.

Vieira (2007, p. 56) considera que “a identidade é compreendida como construída no estabelecimento de relações de igualdade e da diferença.” Assim, a identidade deve ser entendida como um processo, realizado ao longo de um determinado período, onde as interações se fazem presentes, como uma troca, desde sentimentos de convergência (“igualdade”) ou até divergência (“diferença”). Para a autora, a identidade possui três níveis:

Por identidade individual entende-se a construção permanente do ser ao longo de sua vida, por meio de uma relação dialética entre os fatores biológicos, psíquicos e sociais. A identidade profissional é uma faceta da identidade pessoal, composta pelo conjunto de papéis profissionais que a pessoa assume no decorrer de sua vida ativa. A identidade coletiva ou organizacional também é uma construção histórica e dialética estabelecida num espaço geográfico, entre indivíduos e grupos que organizam sua vida cotidiana desenvolvendo atividades semelhantes, a partir de um conjunto de valores compartilhados. (VIEIRA, 2007, p. 56).

Segundo Machado (2003, p. 52), a identidade “[...] tanto do ponto de vista pessoal, quanto social, [...] é importante para melhor compreensão de práticas singulares ou coletivas, desencadeadas na atualidade.” Os estudos sobre identidade envolvem vários níveis de análise, se destacando: (i) pessoal; (ii) social; (iii) organizacional. A identidade pessoal “[...] é alimentada pela busca constante por parte dos indivíduos, pois eles adotam frequentemente padrões comportamentais direcionados para preencher as expectativas do outro sobre sua própria conduta, contrariando muitas vezes sua autodeterminação”. (MACHADO, 2003, p. 53).

Machado (2003, p. 55) considera a identidade social como “[...] o fruto da interação dos mecanismos psicológicos e dos fatores sociais. Trata-se de processo social dinâmico, em contínua evolução, que se constrói por semelhança e oposição”. A autora utiliza expressões para conceituar a identidade que demonstram seu caráter dialético, de contraponto – “semelhança e oposição” -, no qual o subjetivo se entrelaça ao social.

Destarte, na identidade social, alguns elementos são importantes e ao mesmo tempo contraditórios; mais precisamente, é na sua identificação com os grupos aos quais se sente familiarizado e também sobre aqueles chamados de oposição, que o indivíduo se sente diferenciado. Para Sainsanlieu (1977, apud MACHADO, 2003, p. 56), “[...] a adesão ao grupo requer [...] pensar, agir e sentir-se como integrante, a fim de que todos tenham em comum uma mesma lógica de atuar nas posições sociais que ocupam”.

As pesquisas que envolvem a identidade organizacional são relativamente recentes, mas, apresentam resultados com aplicabilidade no campo da teoria organizacional. Normalmente, segundo Machado (2003, p. 60), “[...] o pressuposto que baseia essa área é que as organizações e seus grupos são categorias sociais e, portanto, existe em seus membros a percepção de que são membros dela”. Por conseguinte, identidade

organizacional é parte da identidade pessoal dos indivíduos pertencentes a determinados grupos, fazendo com que a organização esteja introjetada em suas mentes.

Para Machado (2003), a representação da organização é expressa pelos indivíduos através de comportamentos, comunicação e simbolismo, idealização e a fantasia, explicitando maneira pela quais as pessoas se identificam com as organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais. Albert, Ashforth e Dutton (2000, apud FERNANDES, 2008, p. 22) evidenciam o papel das organizações “[...] na construção da identidade, por meio de intensos processos identificatórios. As organizações são percebidas como espaços capazes de proporcionar às pessoas um senso de pertencimento mais estável, contribuindo para sua autodefinição e auto-estima”.

Por outro lado, Kramer e Faria (2007, p. 89) falam que “[...] é por meio do sentimento de pertença que os indivíduos sentem-se membros efetivos da organização [...]”; assim, esse sentimento permite construir a identidade organizacional, bem como com os membros do grupo aos quais está vinculado. Para Pichon-Rivière (1998), a identificação quando se transforma num processo que traduz o sentimento da pessoa numa maior integração com o grupo e com a organização, passa a ser um sentimento de pertença, ou seja, o indivíduo começa e nutrir “orgulho de pertencer, sentir-se membro, sentir-se responsável”, desenvolvendo uma capacidade de se sentir imune a críticas à organização que pertence.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A abordagem adotada na pesquisa foi a qualitativa. Para Godoy (1995, p. 62) o pesquisador é o principal instrumento de coleta de dados, uma vez que “[...] deve aprender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados”.

Em relação aos meios, adotou-se o estudo de caso. Para Yin (2001, p. 32), “[...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, [...] quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Segundo Triviños (1987, p. 112), “[...] as pesquisas descritivas permitem interpretar [...] as características a serem observadas nos fenômenos investigados, propiciando ao investigador a possibilidade de estabelecer relações entre variáveis”. Nesse sentido, as pesquisas descritivas permitem interpretar as características a serem observadas nos fenômenos, possibilitando estabelecer relações entre variáveis.

A pesquisa teve como unidades de análise a Fundação de Apoio à Pesquisa e a Associação de Assistência aos Servidores, ambas pertencentes à uma IFES. Flick (2009, p. 49), considera os sujeitos da pesquisa aqueles que “[...] você estará interessado em encontrar as pessoas com mais conhecimento para lhe dar informações sobre seu tópico e estará em busca de diferentes pontos de vista.” Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos de maneira não probabilística, por acessibilidade e intencionalidade: (a) servidor público com pelo menos cinco anos de tempo de serviço; (b) trabalhador celetista, contratado há pelo menos três anos, refletindo as realidades presentes no espaço temporal de outubro-novembro/2010.

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram a análise documental dos boletins, notícias no *site* da IFES e entrevistas semi-estruturadas, objetivando a compreensão das atitudes e comportamentos no contexto das atividades exercidas. Para Maccoby e Maccoby (1954, apud MATA MACHADO, 2002), a entrevista é vista como



um tipo espacial de relação interpessoal entre duas pessoas, na qual o comportamento de cada membro é determinado em grande parte por sua percepção do outro, da posição de poder e *status*, de seus pontos de vista e da semelhança com pessoas com as ‘quais interage ou gostaria de interagir’.

A técnica utilizada foi a análise de conteúdo, que se baseia na análise de mensagens embutidas em textos, nas quais seus significados são considerados como elementos de compreensão, mapeando, tanto a objetividade, quanto subjetividade. Para Vergara (2007, p. 14), a análise de conteúdo “[...] é uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição de conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas”.

#### 4 O CASO EM ESTUDO

A Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) possui sua sede no município de Belo Horizonte/MG, constituído por doze *campi*, sendo três na capital e os demais no interior do estado. Em 2010, a Instituição comemorou cem anos de existência; atualmente, é uma Instituição especializada na área tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino.

A Fundação de Apoio à Pesquisa é uma organização de direito privado, sem fins lucrativos, que apóia atividades de extensão, pesquisa aplicada, desenvolvimento de tecnologia e prestação de serviço, instituída em 1994 por um grupo de 18 empresas públicas e privadas. A Associação de Assistência aos Servidores da IFES é uma entidade sem fins lucrativos, fundada em 7 de julho de 1979, que tem por finalidade promover a integração e o bem estar de seus servidores públicos associados, através de atividades de caráter recreativo, esportivo, cultural, assistencial, social, planos de saúde, convênios diversos e seguros. Nos seus 29 anos de atividades ininterruptas, a Associação tem colecionado historicamente uma atuação destacada nas áreas social, cultural, esportiva, jurídica e assistencial, possuindo, atualmente, mais de 900 associados nos três *campi* do município de Belo Horizonte.

O Quadro 1 apresenta de forma sucinta as principais características dos respondentes.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

| Entrevistados | Idade | Escolaridade   | Estado civil | Categoria Funcional | Tempo de serviço                          |
|---------------|-------|--|--------------|---------------------|---|
| SFA1          | 44    | Engenheira mecânica com doutorado na área de Soldagem  | Solteira     | Servidora pública   | 11 anos (celetista)<br>8 anos (servidora) |
| CFA1          | 42    | 3º grau completo com Especialização em Gestão em Tecnologia da Qualidade   | Solteira     | Celetista           | 9 anos                                    |
| CFA2          | 32    | Graduação em Comunicação e Especialização em Qualidade na IFES   | Casada       | Celetista           | 7 anos e 6 meses                          |
| SAB1          | 43    | Superior completo em Engenharia Civil e Administração, pós-graduação em Gerenciamento de Recursos Humanos Mestrando em Administração | Solteiro     | Servidor público    | Desde 1994                                |
| SAB2          | 48    | Graduação em História<br>Especialização em Gestão Pública  | Separada     | Servidora pública   | 21 anos                                   |
| SAB3          | 40    | Graduação em letras - Especialização em Educação Tecnológica - Mestranda em Administração  | Casada       | Servidora pública   | 20 anos                                   |
| CAB1          | 31    | Terceiro grau incompleto (em curso)  | Solteiro     | Celetista           | 4 anos                                    |
| CAB2          | 25    | Superior incompleto (em curso)   | Solteira     | Celetista           | 3 anos e 2 meses                          |

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados indicam uma faixa etária maior para os servidores públicos e, por conseguinte, um maior tempo de serviço em relação aos celetistas, na Fundação e na Associação.

## **5 PROCESSO DE VINCULAÇÃO E DE IDENTIFICAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS E TRABALHADORES CELETISTAS**

A coleta dos dados foram realizadas por meio de um roteiro de entrevistas baseado nos elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, de Kramer e Faria (2007).

### **5.1 Sentimento de pertença**

O sentimento de pertença se desenvolve quando o indivíduo se identifica com a organização e se sente integrado ao grupo que pertence, possibilitando a construção das identidades. Por meio das entrevistas os servidores públicos revelaram possuir esse sentimento, denotando o orgulho de pertencer à Instituição e de se sentirem responsáveis pela mesma, de forma a não comprometer sua imagem. Nesse elemento, não foi possível identificar diferenças de percepção quanto ao sentimento de pertencimento por parte de servidores e celetistas, o que permite inferir que eles se identificaram com seus grupos de trabalho e que acima da Fundação e da Associação, está a própria IFES.

### **5.2 Cooperação nas atividades**

A cooperação está relacionada ao que cada trabalhador faz individualmente, levando-se em consideração as metas e objetivos coletivos. Portanto, a cooperação envolve a relação de colaboração entre colegas para cumprir os prazos, garantir a qualidade dos trabalhos, superar os conflitos interpessoais, de modo a garantir os resultados e o quanto à estrutura da organização pode facilitar ou prejudicar a integração. De acordo com os relatos, é possível inferir que não existe percepção diferenciada sobre cooperação nas atividades por parte de servidores públicos e celetistas e que os conflitos mencionados estão relacionados a:

- a) a presença de correntes políticas antagônicas, que podem ser consideradas como ‘situação’ e ‘oposição’, fazendo com que muitos servidores tomem partido de uma delas, o que, muitas vezes, compromete o andamento das rotinas administrativas;
- b) a existência de ‘panelinhas’ em determinados locais, onde a amizade é o critério de escolha para a ocupação de cargos de confiança e conseqüentemente, gratificação financeira adicional, gerando conflitos e criando rivalidades;
- c) falta de espaço físico adequado e equipamentos obsoletos para alguns;
- d) a burocracia, principalmente na aquisição de materiais de consumo, exigindo do servidor uma série de procedimentos para a execução da compra, o que demanda um tempo às vezes longo, inviabilizando a execução de determinadas atividades;

- e) finalmente, questões de ordem financeira, quando, às vezes, prevalecem ‘o preço mais barato’ na aquisição de materiais e serviços prestados que nem sempre são de qualidade e comprometem o resultado final.

### **5.3 Participação nas atividades**

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

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

### **5.4 Criação de inimigos**

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

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

### **5.5 Idealização da organização**

A idealização da organização acontece quando os indivíduos a consideram como o melhor lugar para se trabalhar, que oferece melhor ambiente e as melhores oportunidades. Kramer e Faria (2007) afirmam que ela normalmente é precedida de outros elementos dos vínculos organizacionais, como a identificação, o sentimento de pertença, a criação de inimigos e a integração entre os membros. Para Kramer e Faria (2007), a idealização acontece a partir do momento que o indivíduo a considera como o local de trabalho excepcional em todos os sentidos. Nessa fase, o trabalhador já vivenciou sua vinculação e identificação de forma plena, se sentindo totalmente integrado à IFES, uma vez que outros elementos ligados aos vínculos organizacionais se encontram

introjitados, quais sejam, o sentimento de pertença, a criação de inimigos e a integração entre os membros. Nesse sentido, Freitas (2000) considera que, a partir do momento que a idealização se torna uma realidade, os trabalhadores executam suas atividades coletivas com consistência, fazendo com que os projetos da organização sejam executados adequadamente, trazendo uma série de benefícios. Portanto, os relatos permitem inferir pela presença da identificação com as Instituições, não havendo diferença de percepção entre celetistas e servidores públicos.

### **5.6 Reconhecimento e valorização dos indivíduos**

Para Kramer e Faria (2007), o vínculo dos indivíduos com as organizações está associado à frequência com a qual esta valoriza e/ou reconhece o trabalho do indivíduo, com a existência ou não de políticas organizacionais que beneficiam a todos os trabalhadores, pelo grau de assiduidade com que o trabalhador se sente respeitado pessoal e profissionalmente, e com a remuneração. Os autores denotam a importância do fator remuneração na composição do sentimento de reconhecimento e valorização; as questões financeiras, mais notadamente os rendimentos defasados, são de grande relevância para a vinculação dos sujeitos da pesquisa.

### **5.7 Solidariedade**

Os servidores públicos denotaram que dividem seus problemas profissionais com os colegas, são solidários, atuam de forma coletiva, dialogando com os colegas, como também em alguns casos compartilham suas questões pessoais, fortalecendo a reciprocidade e tornando-os mais dependentes uns dos outros, no sentido da cooperação. Segundo Kramer e Faria (2007), a solidariedade é um dos elementos fundamentais na construção do vínculo do trabalhador para com a organização, uma vez que ela fortalece a reciprocidade, fazendo como que se tornem mais dependentes entre si, no sentido de estabelecerem uma parceria, buscarem uma cooperação coletiva e aumentarem a integração entre os membros da Instituição.

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

### **5.8 Integração entre os membros**

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

É possível afirmar que não existem diferenças significativas entre as percepções dos celetistas e servidores públicos quanto à integração e que a mesma é parcial para ambos. A falta de um procedimento de

integração e padronização na apresentação dos novos funcionários, falta de convivência fora do local de trabalho, o desconhecimento da Instituição como um todo, revelam que não foi possível transformar plenamente o local de trabalho num lugar agradável, melhorando as relações interpessoais, a realização das atividades, e contribuindo para desenvolver o sentimento de pertença, a cooperação e a solidariedade.

### **5.9 Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional**

O crescimento e desenvolvimento pessoal/profissional são proporcionados pelas oportunidades de qualificação e/ou aperfeiçoamento por parte da organização, pela existência de um plano de plano de carreira, e pela preparação adequada do trabalhador para a execução de suas atividades (KRAMER; FARIA, 2007). Portanto, nesse elemento, os servidores públicos e os celetistas afirmam a existência do crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e, mesmo com manifestações contrárias sobre o plano de carreira, estão presentes os incentivos para a realização de cursos de qualificação/capacitação.

### **5.10 Autonomia**

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

Segundo Kramer e Faria (2007), a autonomia possibilita estabelecer o sentimento de pertencer à Instituição, uma vez que, quanto maior o nível de autonomia do trabalhador, este mais se sentira identificado e conseqüentemente, estabelecerá vínculos como a organização. Portanto, os conceitos sobre autonomia estão presentes nas falas dos respondentes. As dificuldades em relação a prazos são compreensíveis, uma vez que na Instituição, estes devem ser seguidos rigorosamente, para não comprometer o andamento das atividades acadêmicas.

### **5.11 Identificação com a organização**

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

Importantes mecanismos identificatórios estão presentes nas falas dos servidores públicos: uma vez que os projetos pessoais foram atendidos (“Tudo que pedi à Instituição, consegui”, “o que almejei [...] não encontrei barreiras”), houve reconhecimento (“ser reconhecida profissionalmente”), puderam exercer suas atividades profissionais (“Gosto de lecionar e gosto da área de administração”), encontram a possibilidade de poder ajudar

as pessoas (“maior gratificação que recebo é poder ajudar um colega”), a estabilidade funcional é garantida ao servidor público (“a estabilidade que acho muito importante”) e as condições de trabalho são adequadas (“localização é ótima, é perto da minha casa, aqui dentro se você precisa de um banco, tem, precisa de uma farmácia, tem, quer comer alguma coisa tem a lanchonete, tem a biblioteca pra fazer uma pesquisa”). Assim, de acordo com as falas dos respondentes, o pesquisador considerou que os mecanismos identificatórios estão presentes de forma incisiva, tanto da Fundação, como na Associação.

## **6 DIFERENCIAÇÃO ENTRE OS SERVIDORES PÚBLICOS E TRABALHADORES CELETISTAS**

O servidor público, sob o regime estatutário, possui estabilidade, horário de trabalho flexível, possibilidade de complementação salarial quando ocupa cargos de confiança e promoções automáticas em função do tempo de serviço. É preciso ressaltar que todos os cargos de chefia imediata e de direção são exercidos por eles. O celetista está sujeito a cumprir uma carga horária de 40 horas semanais, com controle de entrada e saída através do cartão de ponto, avaliação de desempenho do seu trabalho, sem nenhuma perspectiva de exercer qualquer tipo de chefia imediata/direção e não possuiu um plano de cargos e salários.

## **7 CONSEQUÊNCIAS DA VINCULAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DAS IDENTIDADES**

Foi possível concluir que não existem elementos que possam comprometer a construção do processo de identificação e de vinculação dos celetistas e de servidores públicos com a instituição. Pelo contrário, o senso de pertencimento entre eles está presente e tem sido construído por meio da congregação das crenças dos sujeitos e da instituição, tornando-se referências para a sua autodefinição, ou seja, para suas identidades. No entanto, cabe destacar algumas diferenças nas realidades vividas por esses sujeitos. Na condição do servidor público, destacam-se problemas de infra-estrutura (obsolescência de alguns equipamentos e espaços físicos inadequados), dificultando o desempenho; o nível funcional que limita e impede a progressão de níveis funcionais interfere na falta de perspectiva profissional. Prosseguindo, as disputas internas por cargos comissionados levam a uma competição muitas vezes exacerbada, criando conflitos pessoais, bem como disputas veladas entre o grupo da ‘situação’ e da ‘oposição’, e cria um clima de confronto que não é salutar. Por outro lado, a estabilidade é um diferencial. Assim, o servidor da IFES se mostra um trabalhador engajado em suas atividades profissionais, mas que ainda necessita se desvencilhar de alguns obstáculos de ordem administrativa, financeira e de legislação para o melhor desempenho de sua carreira.

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

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados sinalizam que a IFES tem sido um local propício para o crescimento pessoal e profissional, onde predomina a diversidade de funções que propicia o engajamento dos servidores, uma vez que alguns servidores são professores ou técnico-administrativos, mas exercem funções de direção porque foram eleitos pelos pares, caso da Associação, ou convidados pelo Diretor Geral da IFES. Outros fatores predominaram como a boa convivência entre os servidores públicos e funcionários celetistas, bem como a complexidade das interações sociais e os sentimentos antagônicos e complementares se fazendo presentes.

Sobre os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais de Kramer e Faria (2007), foi possível constatar que os celetistas e servidores públicos possuem orgulho de pertencer à Associação e à Fundação. Os servidores públicos foram unânimes em afirmar que o ambiente de trabalho é caracterizado pela colaboração, sendo preciso gerir com responsabilidade as verbas da IFES. Em relação aos celetistas, também foram identificadas falas que confirmam a presença de colaboração entre colegas e ao cumprimento do prazo de entrega de trabalhos. Servidores públicos e celetistas consideraram a imagem e o conceito da organização sólido, o ambiente é caracterizado pela liberdade e participação, os colegas de trabalho e as relações com os superiores são tranquilas e respeitadas, existindo coleguismo responsável e cordial. É possível, afirmar que existe uma quase idealização da instituição, uma vez que ela não chega a ser definida como “o melhor lugar para se trabalhar”, mas os sujeitos da pesquisa percebem que existe uma política de valorização e de reconhecimento.

Dentre os elementos que podem comprometer a vinculação, destaca-se a insatisfação relacionada à estrutura de trabalho (espaço físico e maquinário obsoleto), número insuficiente de servidores, disputas políticas, questões financeiras, bem como a remuneração, que enfraquecem o componente reconhecimento e valorização dos indivíduos. É possível afirmar que existem mais semelhanças do que diferenças no processo de vinculação de servidores públicos e celetistas, muito provavelmente em função da imagem positiva da IFES e até mesmo porque o possível temor vivenciado pelos celetistas está mais relacionado a mudanças na composição das diretorias, influenciadas por questões políticas, do que por elementos ligados à concorrência de mercado ou desaceleração da economia.

A pesquisa revelou que na IFES, os vínculos e conseqüentemente a identidade têm sido construídos com base em elementos como, como identificação, pertencimento, participação, idealização, crescimento, desenvolvimento, solidariedade e autonomia, evidenciando o papel da IFES como local propício para estabelecer um sentimento de pertencer.

## REFERÊNCIAS

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

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

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

BREITENBACH, R.; BRANDÃO, J. B.; SOUZA, R. S. de. Teorias organizacionais e a nova economia institucional: uma discussão a cerca dos elementos constitutivos das organizações. In: SOBER – CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 26 a 30 de julho de 2009. p. 1-21.

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

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

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

COUTINHO, R. B.; SILVA, J. R. G. da. Identidade, dilemas e expectativas de pessoas que trabalham na empresa da família. In: ENCONTRO DA AnPAD, 33., São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009. p. 01-16.

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

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

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

ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável.

**RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n 1, jan./jun. 2006. Disponível em:

<<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4263&Secao=PENSATA&Volume=5&numero=1&Ano=2006>>. Acesso em: 22 jul. 2010.

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

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

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

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

FARIA, J. H. de; SCHMITT, E. C. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: O Controle Social a Serviço das Organizações. In: EnEO, 3., Atibaia/SP. **Anais...** São Paulo, 6 a 8 de junho de 2004, pp. 01-16.

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

FERNANDES, M. E. R. Os paradoxos do processo identificatório na trajetória de diretores, gerentes e técnicos de duas empresas multinacionais de tecnologia. In: ENCONTRO DA AnPAD, 33., São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009, CD-ROM.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; Rocha, M. de S. A interdependência entre os processos de socialização e identificação afetando a realidade subjetiva das pessoas e a trajetória das próprias organizações. In: ENCONTRO DA AnPAD, 33., São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009, CD-ROM.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SARSUR, A. M. et al. Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 26., São Paulo, **Anais...** Rio de Janeiro, 2002. CD-Rom.

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

SILVA, R da. N.; GARCIA, M. de F. O conceito de trabalho ao longo da história humana. In: Encontro Nacional de Estudos do Trabalho – ABET, 7.. Salvador. **Anais...** Salvador, 2001.

SOARES, D. C.; VIEIRA, A. O sentido do trabalho e a (re)construção das identidades: um estudo de caso em uma empresa de telefonia celular. In: Encontro da ANPAD, XXXIII, São Paulo. **Anais...** São Paulo/SP, 2009. CD-Rom.

TAVARES BENETTI, L.; Ferreira de Araújo, A. As relações de trabalho do servidor público: regime estatutário x regime celetista. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, Garça/SP, ano 6, n. 11, maio de 2008.

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

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

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

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

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.