



IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL: O CASO DOS PROFESSORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

ORGANIZATIONAL IDENTITY: THE CASE OF PROFESSORS OF A FEDERAL EDUCATIONAL INSTITUTION

IDENTIDAD DE ORGANIZACIÓN: EL CASO DE LOS DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN FEDERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Alziro Alves dos Santos, MSc

Faculdade Novos Horizontes/Brazil

santos@adm.cefetmg.br

Adriane Vieira, Dra

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil

vadri.bh@gmail.com

Fernando Coutinho Garcia, PhD

Faculdade Novos Horizontes/Brazil

fernando.coutinho@unihorizontes.br

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre identidade projetada e identificação organizacional de professores ativos e aposentados. O método de investigação adotado foi o estudo de caso de realizado em uma instituição federal de ensino. A principal técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semi-estruturada com seis professores aposentados e seis na ativa. No que concerne à identidade projetada, os professores ativos e aposentados percebem a Instituição como uma escola de excelente nível e de tradição, resultante da qualidade do corpo docente, da ótima infra-estrutura, do aprimoramento das tecnologias pedagógicas, da criação de novos cursos e do incremento do número de pesquisas e de eventos científicos. A concordância com a identidade projetada faz com que os professores associem à sua identidade pessoal a respeitabilidade que a Instituição conquistou ao longo dos anos no meio educacional. É disso que deriva o sentimento de orgulho, de importância e de valorização social. Os aposentados, por sua vez, falaram com pesar do afastamento e manifestaram saudades dos amigos e alunos, confirmando que o evento aposentadoria pode ser muito doloroso caso as pessoas não se preparem para tal, uma vez que pode representar ruptura na construção identitária, resultante da quebra dos vínculos que garantiam alguma estabilidade subjetiva e objetiva.

Palavras-chave: Identidade projetada; Identificação organizacional; Professor.

ABSTRACT

This study aimed to examine the relationship between organizational identification and identity designed for active and retired teachers. The research method used was a case study conducted in a federal educational institution. The primary data collection technique used was semi-structured interviews with six teachers and six retired on active duty. Regarding the projected identity, teachers and retirees perceive the institution as a school of excellent standard and tradition, the resulting quality of the faculty, the excellent infrastructure, the improvement of pedagogical technologies, creating new courses and the increase in the number of research and scientific events. The agreement with the projected identity causes teachers to associate their personal identity respectability that the institution has achieved over the years in the educational environment. That's what derives the feeling of pride, importance and social value. The retirees, in turn, spoke with regret and expressed the remoteness miss the friends and students, confirming that the event Retirement can be very painful if people do not prepare for this, since it may represent rupture in identity construction, resulting from break the bonds that guaranteed some stability subjective and objective.

Keywords: Projected identity; Organizational identification; Professor.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo examinar la relación entre la identificación organizacional y proyecta la identidad de los maestros activos y jubilados. El método de investigación utilizado fue un estudio de caso realizado en una institución de educación federal. La principal técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista semi-estructurada con seis profesores y seis en el retiro activo. En cuanto a la identidad proyectada, los maestros activos y jubilados perciben la institución como una escuela de excelente nivel y la tradición, la calidad resultante de la facultad, la excelente infraestructura, la mejora de las tecnologías pedagógicas, la creación de nuevos cursos y el aumento en el número de eventos y de investigación científica. El acuerdo con la identidad proyectada hace maestros asocian respetabilidad identidad personal que la institución ha logrado en los últimos años en el ámbito educativo. Esto es lo que se deriva el sentimiento de orgullo, de la importancia y el valor social. Los jubilados, por su parte, habló con pesar y expresaron la lejanía te pierdas los amigos y estudiantes, lo que confirma que la retirada de eventos puede ser muy doloroso si las personas no se preparan para ello, ya que puede representar la ruptura en la construcción de la identidad, como resultado de romper los enlaces que garantizaban una cierta estabilidad subjetiva y objetiva.

Palabras clave: Identidad proyectada; La identificación de la organización; Profesor.

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho sofreu grandes transformações a partir do surgimento das novas tecnologias da informação e do aparecimento de novos modelos de gestão organizacional que se apresentaram como alternativas ao *taylorismo-fordismo*, como o modelo japonês, que incorporaram novos postulados nas estruturas e relações de trabalho. A partir daí, mudanças significativas surgiram como a reestruturação produtiva e a flexibilização do trabalho, diversificando os tipos de relações trabalhistas. Por outro lado, o trabalho permanece como um importante mecanismo de crescimento e desenvolvimento pessoal e coletivo, ocupando um lugar de destaque no imaginário dos indivíduos e uma referência nas interações sociais, principalmente na construção das identidades sociais e organizacionais.

A construção da identidade se inicia no momento em que o indivíduo busca a compreensão do 'eu'. Nesse processo, ele estabelece objetivos de interagir e se conectar com grupos, desenvolvendo uma autopercepção e uma lógica de ação baseada nos atributos próprios dos grupos com os quais se identifica e aos quais deseja pertencer (MACHADO, 2003).

A identificação dos indivíduos com suas organizações está relacionada com a imagem projetada e percebida, ou seja, com a maneira como a organização se mostra e é vista interna e externamente, no que se refere aos atributos-chave que moldam a forma de cooperação interna e de relacionamento com usuários, fornecedores e demais *stakeholders* (VAN RIEL; FORBRUM, 2007). A imagem de uma organização frequentemente é descrita como a maneira como os membros da organização e outros a definem ou a impressão geral que a organização cria na mente das pessoas (POLAT; HEZER, 2011). Para construir uma imagem organizacional favorável às organizações comunicam sua missão, visão e valores por meio de veículos midiáticos internos e externos, eventos públicos e restritos, rituais e comemorações de forma a interagir com seus públicos (POLAT; HEZER, 2011).

A aposentadoria é um evento que pode ameaçar fortemente a identidade dos indivíduos, uma vez que ele deixa de pertencer ao grupo que fornecia as referências objetivas e subjetivas para a sustentação da sua autoestima. Nesse sentido, a quebra do vínculo do indivíduo com a organização pode remeter ao sentimento de vazio, medo, preocupação e tristeza, num momento em que a construção de uma nova identidade pode ser mais difícil,

pela limitação das possibilidades de se inserir em novos ambiente socializantes. A perda do *status*, dos laços de amizade, do reconhecimento social, da referência profissional, dos compromissos e do sentimento de utilidade são os motivos que mais podem dificultar essa desincompatibilização. Segundo Zanelli e Silva (1996, p. 28), "a perda da posição, dos amigos, do núcleo de referência, a transformação de valores, das normas e das rotinas, e à submissão a condições que agridem a auto-estima e a imagem de si mesmo, coloca-se em xeque a identidade do sujeito".

O trabalhador na ativa, mesmo com todas as dificuldades e frustrações advindas do mundo do trabalho, ao contrário, se sente produtivo, sendo capaz de experimentar com os mais próximos sentimentos de realização, crescimento e satisfação, por estar se desenvolvendo pessoal e socialmente. Nesse sentido, o objetivo que norteou a pesquisa foi analisar a relação entre a identidade projetada e identificação organizacional de professores ativos e aposentados. A corrente teórica que norteou o trabalho foi a da construção social da realidade (BERGMAN; LUCKMAN, 1986). O método de investigação adotado foi o estudo de caso, realizado em uma instituição federal de ensino. A principal técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semi-estruturada com seis professores aposentados e seis na ativa. Na sequência deste artigo apresenta-se o referencial teórico que sustentou a coleta e a análise de dados, a metodologia da pesquisa, a descrição e análise dos dados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A socialização

Segundo Dubar (2005), a socialização é percebida como um processo maleável, através do qual o indivíduo aprimora sua maneira de se relacionar com o outro e com o meio no qual está inserido, tornando-se um ser social. O processo de socialização, por meio do qual a identidade se constitui, diferencia-se em: (i) socialização primária: consiste no confronto inicial do indivíduo com a realidade experimentada na infância e que o faz membro da sociedade; e (ii) socialização secundária: supõe a introdução do indivíduo em novos setores do mundo objetivo, por meio da incorporação de valores sociais dos submundos institucionais. Berger e Luckmann (1986) consideram que a socialização nunca é totalmente bem sucedida e nunca é total nem terminada.

O conceito de identidade não existia na Idade Média, uma vez que a ordem do universo era uma dádiva de Deus e imperava o teocentrismo. O entendimento da identidade como uma construção autônoma é fruto do cartesianismo e do iluminismo, que introduziram a noção de homem como um ser racional (antropocentrismo). Hall (2006) descreve três concepções de identidade que foram formuladas ao longo do tempo: (i) a concepção de sujeito do iluminismo está baseada numa concepção da pessoa humana como um indivíduo totalmente centrado, unificado e dotado da capacidade da razão, consciência e ação; (ii) a concepção de sujeito sociológico é o reflexo da complexidade do mundo moderno, não apenas racional, mas dotado de uma consciência de que seu núcleo interior não é autônomo e autosuficiente e, sim, formado na relação com as outras pessoas importantes; (iii) a noção de sujeito pós-moderno traz a compreensão de que o sujeito não possui uma identidade fixa, essencial ou permanente. Para Bauman (2005), na contemporaneidade as mudanças estruturais são tão aceleradas que estão

colocando as identidades num processo de colapso, tornando o próprio processo de identificação provisório e problemático.

2.2 O conceito de identidade

Para Bock, Furtado e Teixeira (1995, p. 15), a problemática das identidades é “central para análise de todo um conjunto de fenômenos e de transformações que temos assistido desde o início da década de 1990, por força, nomeadamente, da redefinição de fronteiras nacionais e da disseminação do pluralismo étnico, realidades que tendem a ser incontornáveis nas sociedades em geral”.

Segundo Soares e Vieira (2009, p. 4), a noção de identidade é complexa, “mas, sem dúvida foi a corrente psicanalítica que formulou um conceito mais consistente e que mais tem influenciado as ciências sociais”. Para Erikson (1972), a identidade está relacionada à capacidade da pessoa em compreender suas semelhanças, definido como “sua própria unidade”; nesse sentido, advém dessa percepção, um sentido de continuidade, uma vez que seu ego sistematiza as experiências vividas ao longo da vida do indivíduo. Dubar (2005, p.136) considera a identidade como “o resultado a um só tempo estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural, que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem as instituições”. Para o autor, a construção da identidade perpassa a socialização do indivíduo, denotando uma série de sentimentos antagônicos, mas que, na interatividade servem a um propósito de elaborar características de personalidade que formam o ser social. Bauman (2005) considera como fundamentais para a construção da identidade do indivíduo os elementos família, estado e igreja, contudo, na sociedade líquido-moderna dos dias atuais, as relações “tendem a ser frágeis e fáceis de serem abandonadas”, devido o estabelecimento de relações eletronicamente mediadas, deixando de lado as interações com pessoas reais. Bauman (2005, p. 37) afirma que “lugares em que o sentimento de pertencimento era tradicionalmente investido (trabalho, família, vizinhança) são indisponíveis ou indignos de confiança, de modo que é improvável que façam calar a sede por convívio ou aplaquem o medo da solidão e do abandono.

2.3 Identidade projetada e identificação

De acordo com Caldas e Wood Júnior (1997) a identidade organizacional tem duas dimensões, aquela que é percebida pelos seus membros, decorrente da autopercepção ou da autoimagem, e a identidade externa, decorrente da maneira pela qual a organização é percebida por aqueles que com ela se relacionam. Da perspectiva interna, as organizações e seus grupos são categorias sociais e, portanto, existe em seus membros a percepção de que são membros dela. De forma significativa, as organizações existem na mente de seus membros e a identidade organizacional é parte da identidade individual.

A representação organizacional é expressa pelos membros por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. A idealização e a fantasia também fazem parte desse processo e explicam a tendência das pessoas de se identificarem com as organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais. Para Jo Hatch e Schultz (1997) a identidade organizacional é o produto reflexivo da cultura organizacional, sendo constituída de diversos grupos internos que se organizam conforme suas afinidades e se distanciam por falta delas. A multiplicidade de relacionamentos está presente em todas as identidades e

consiste em um elemento importante para sedimentar os processos cognitivos e afetivos, indispensáveis para uma coerência identitária.

De acordo com Nogueira e Machado-da-Silva (2003), os valores e os significados compartilhados são relevantes para se compreender e lidar com os processos de renovação da identidade. Entretanto, Jacometti e Machado-da-Silva (2003) observam que as noções culturais compartilhadas por todos os membros da organização, de forma homogênea e instantânea são, simplistas, em face da diversidade sociocultural das interações humanas. Por meio do exercício político do poder, criam estratégias para transformar suas culturas em culturas dominantes. Ao definir sua própria identidade, as organizações geram significados para seu público interno, de modo a criar uma unidade em torno de uma definição da realidade. Segundo Trice e Beyer (1984), o que as organizações podem fazer é criar estratégias de representação (rituais, mitos e histórias) que estimulem os indivíduos a escolher entre incorporação e desincorporação de significados, impondo o sentido de coletividade. As organizações possuem, portanto, identidades coletivas que consistem das percepções de atributos que os membros e não membros compartilham e reconhecem como próprias, específicas e centrais em uma dada organização.

Elstak e Van Riel (2004) desenvolveram um modelo que diferencia as identidades organizacionais em três tipos, de acordo com diferentes públicos e informações: a identidade projetada, a identidade percebida e a identidade desejada. A identidade projetada é a maneira que a organização se apresenta, isso é como ela divulga seus pontos positivos aos públicos internos e externos, elaborados por meio da comunicação e de seus símbolos. Segundo Van Riel e Fombrun (2007), as organizações melhor posicionadas em reputação são as que melhor trabalham seu processo de comunicação dentro de cinco dimensões: visibilidade, transparência, distintividade, consistência e autenticidade. Para Almeida (2005), a empresa se empenha, por meio da comunicação interna, em emitir “sinais explícitos e implícitos” que promovam suas características fundamentais, indispensáveis na promoção da “identidade projetada”; é importante salientar que, a expressão aqui empregada “projetada” se refere ao fato de que se está buscando atingir os públicos internos e externos, com aquilo que é de interesse da empresa e que seja assimilado pelas pessoas.

Segundo Almeida (2005, p. 46), “o espaço da construção da identidade projetada é um espaço de negociação entre a empresa e seus *stakeholders* que se consolida a partir de sua legitimação.” A identidade projetada é, então, um processo de negociação, no qual os participantes – organização e público interno – necessita ser consolidado, para seu reconhecimento e validade; assim sendo, as discrepâncias entre as identidades – percebida e projetada – devem ser resolvidas, para que o objetivo primordial de se criar uma identidade positiva da empresa, junto aos públicos internos e externos, seja satisfatória e, a partir desse momento, legitimar seus mecanismos de convencimento (ALMEIDA, 2005).

Identidade percebida é a percepção compartilhada que membros da organização têm de "quem" a sua organização é, em termos centrais, com características distintivas e duradouras. Refere-se às crenças de um membro organizacional individual e particular (ELSTAK; VAN RIEL, 2004) e a identidade desejada diz respeito às definições de missão e visão, ou seja, onde a empresa deseja chegar, comunicada por meio simbolismo que ela julga mais adequado para obter a imagem mais favorável no mercado e promover a vantagem competitiva. Na presente pesquisa o foco de investigação recai sobre a identidade projetada.

A identificação dos indivíduos com a identidade projetada pelas organizações permite que ao mesmo

tempo eles se reconheçam como distinto, na relação com outros grupos, mas semelhantes entre si (FERNANDES, 2009). Portanto, por meio do delineamento da dinâmica do processo identificatório é possível salientar os fatores e aspectos que permitem compreender a forma como as pessoas constroem seu vínculo psicológico com as organizações (FERNANDES, 2009; ALBERT *et al.*, 2000; SILVA, 2002). De acordo com Fernandes (2009), o conceito de identificação congrega os valores e crenças percebidas pelas pessoas como mais ou menos semelhantes aos da organização, engloba o senso de pertencimento entre as pessoas e a organização e ocorre quando as crenças dos sujeitos sobre a organização se tornam referências para a sua autodefinição. De acordo com Hogg e Terry (2000), esse processo de se reconhecer membro de determinada organização pode se transformar em fonte de prestígio, segurança e satisfação, afetando a auto-estima. Isso é influenciado não somente pelo envolvimento afetivo das pessoas com a organização, como também pela valorização dos que estão fora, e que a definem como um local atrativo para se estar, aumento o desejo de manter os laços de pertencimento.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso em uma instituição de ensino federal que é referência no ensino profissional técnico, tecnológico, de graduação e pós-graduação *latu e stricto sensu*, localizada no estado de Minas Gerais. Conforme Yin (2001), o estudo de caso busca investigar uma gama de características referentes à vida e todos os ciclos pertencentes e estimular novas descobertas.

Os sujeitos da pesquisa foram os professores do ensino técnico e de terceiro grau, escolhidos por acessibilidade e disponibilidade de tais profissionais para participar da entrevista (Quadro 1).

Quadro 1 – Perfil da amostra

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

Fonte: dados da pesquisa.

Foram realizadas seis entrevistas semi-estruturadas com os professores na ativa e seis entrevistas com professores aposentados. A idade dos professores na ativa variou de 32 a 56 anos, e o tempo de serviço na instituição de 7 a 31 anos. Apenas um tinha o título de doutor, dois de mestre, dois eram apenas graduados e um tinha um curso de especialização. Um entrevistado era solteiro, três casados e dois divorciados. A idade dos professores aposentados variou de 59 a 78 anos e o tempo de aposentadoria de um ano a 19 anos. Apenas um tinha título de doutor, dois de especialização e dois, apenas graduação. Todos eram casados. Do total de entrevistados apenas dois eram mulheres. As entrevistas aconteceram nas dependências da instituição e tiveram duração média de 40 minutos. Todas elas foram gravadas e transcritas na íntegra. Para garantir o anonimato cada sujeito está identificado por um código que conjuga a abreviação da palavra professor (Pro), a condição de estar na condição de aposentado ou ativo (Apo e Ati) e um número aleatório.

A técnica de análise de dados escolhida foi a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977, p. 38), “a análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. O roteiro de entrevista deu origem às categorias temáticas que serão analisadas no próximo item, foi constituído pelas seguintes questões norteadoras:

a) Identidade projetada:

- 1) Imagem que professores têm da instituição.
- 2) Atributos e qualidade da Instituição e que a diferencia das demais.
- 3) Imagem externa da instituição.

b) Envolvimento institucional:

- 1) Dedicção e identificação com o trabalho.
- 2) Qualidade dos relacionamentos.
- 3) Orgulho, sentimento de pertencimento e gratificação.

c) Identificação organizacional:

- 1) Motivos de ingresso e permanência na Instituição.
- 2) Significado de fazer parte.
- 3) Significado da aposentadoria.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste item do artigo abordaremos a identidade projetada da Instituição por meio das categorias temáticas: identidade projetada; envolvimento institucional; e identificação organizacional.

4.1 Identidade projetada

Segundo Van Riel (2003), a identidade projetada deve ser compreendida como a maneira que a organização se apresenta, mais precisamente, como ela divulga sua imagem aos públicos internos e externos. Para Nogueira e Machado-da-Silva (2007), a imagem institucional é um elemento importante na assimilação da cultura da empresa, proporcionando aos membros entender as situações cotidianas. Balmer e Wilson (1998)

afirmam que a 'alma' da organização é construída pelos elementos subjetivos como: valores culturais, relações dos empregados e imagem interna assimilada pelos empregados. Sob essa ótica, os professores ativos descrevem que o que mais marcou a imagem interna da Instituição foram as fortes mudanças vivenciadas na última década, que incluíram melhorias significativas na infra-estrutura e nos equipamentos, aumento do aporte financeiro por parte do governo federal, melhoria da qualidade do ensino e, principalmente, do comprometimento dos professores com os objetivos da Instituição. Os professores aposentados também destacaram os avanços na infraestrutura, aumento da quantidade de unidades e cursos ofertados, melhorias dos recursos tecnológicos e, principalmente, aumento das exigências de qualificação dos professores. O reverso da moeda é que o crescimento significou também perda da proximidade entre os funcionários, causando frustração e certo saudosismo do clima de intimidade nos relacionamentos.

Quanto à imagem externa, dos relatos dos professores ativos destaca-se o entendimento de que a Instituição é percebida como uma escola de excelente nível e de tradição, resultante da qualidade do corpo docente, da ótima infraestrutura, do aprimoramento das tecnologias pedagógicas, da criação de novos cursos e do incremento do número de pesquisas e de eventos científicos.

Os entrevistados também identificaram ações das últimas diretorias que acreditam estar prejudicando a imagem institucional, tais como: o desejo "obsessivo" de se tornar uma universidade tecnológica, criando uma série de obstáculos, principalmente junto ao MEC; relegar ao ensino técnico um papel secundário na Instituição, desvirtuando seus objetivos históricos; a perda gradual de parceiras com a iniciativa privada, principalmente com a indústria, reduzindo investimentos que são muito importantes para o ensino de nível técnico.

Os professores aposentados, por sua vez, destacaram como diferencial competitivo a qualidade do ensino, quando comparado a outras escolas, a seriedade e o projeto de escola aberta e bom potencial intelectual dos alunos, resultado de um processo seletivo mais rigoroso. Por outro lado, criticaram problemas crônicos, como o fato de não terem se transformado em uma Instituição Federal de Ensino Técnico, e os baixos investimentos na comunicação externa e divulgação da marca na mídia.

Apesar das críticas, observa-se no discurso de ativos e aposentados a presença de forte orgulho de pertencimento e de auto-estima preservada. Não há divergências entre a imagem interna e externa projetada, o que favorece a identificação com a Instituição. Os entrevistados comunicam com facilidade a percepção daquilo que a Instituição lhes possibilita e revelam que a cultura é compartilhada de forma relativamente homogênea, fortalecendo a representação imaginária e a construção das identidades organizacionais (CARL; CARRIERI, 2003; JACOMETTI; MACHADO-DA-SILVA, 2003).

A identidade projetada de uma organização está ancorada em atributos e qualidades que são construídos, disseminados e inculcados nos grupos através dos processos de socialização, convergindo para a construção da identidade organizacional. Conforme Machado (2003), as estruturas identitárias são processos dinâmicos, constantemente renovados, sendo construídos e reconstruídos a todo o momento pelos sucessivos processos de socialização que conferem à palavra "eu" o conteúdo de diversos "eus". Embora cada indivíduo possua sua individualidade, a socialização é o principal elemento constituinte da formação da identidade, cujo modelo é elaborado no imaginário de cada um.

Na percepção dos entrevistados, o principal atributo e qualidade desta Instituição é a oferta de formação continuada, que vai do ensino “técnico integrado” até o “nível de mestrado”, propiciando ao aluno construir uma carreira acadêmica na Instituição.

A gente tem o ensino técnico integrado ao ensino médio e também o ensino técnico separado, além da oferta do ensino superior, graduação e pós-graduação, no nível de mestrado. Ele entra aqui pra fazer o segundo grau e sai com o título de mestre. Essa formação continuada é bem valorizada pelo mercado. (ProAti-01)

Os professores ativos apontaram também a melhoria da situação socioeconômica de sua categoria e ressaltaram a existência do sentimento de realização com a profissão, que deriva fortemente do entendimento de que estão contribuindo para a formação de futuros profissionais. Outro atributo ressaltado é o aumento da oportunidade de desenvolverem pesquisa e de darem continuidade às suas formações profissionais, por meio de mestrados e doutorados que são financiados pela Instituição. Por outro lado, criticaram a falta de atividades culturais e sociais, que deveriam estreitar os laços entre funcionários. Outro ponto negativo registrado foi o número excessivo de professores substitutos, que comprometem as políticas educacionais de longo prazo.

Os professores aposentados destacaram a seriedade da Instituição, a formação integral do aluno e a integração da instituição com a comunidade em geral. Eles consideram que a Instituição é de qualidade, forte, consistente, séria, competente e conta com docentes qualificados. Ressaltaram a presença de reconhecimento e valorização do professor por parte do aluno e o sentimento de gratidão pela convivência e amizades.

4.2 Envolvimento institucional

No que se refere à dedicação ao trabalho, os professores ativos relataram uma carga-horária elevada e a necessidade de realizar parte das atividades docentes em suas residências e nos horários que deveriam ser dedicados ao lazer. Apesar da quantidade excessiva de atividades, o ato de lecionar é considerado sublime e motivador.

Devem ser umas 13 horas por dia, com trabalho em casa, pois a vida de professor e pesquisador não tem horário. Sou responsável pela informática, professor da graduação e pós-graduação, representante nos colegiados da Engenharia da Computação, do Mestrado e da Extensão. Gosto muito do que faço, senão não dava para dedicar 14, 13 horas por dia. Temos um ambiente de trabalho produtivo, aberto, a maioria dos professores é nova motivada e isso facilita. (ProAti-02).

Pesquisas realizadas por Mendes *et al.* (2006) e por Freitas (2007) revelam que a percepção de gratificação na carreira docente está fortemente associada à possibilidade de utilizar-se das faculdades mentais como um processo de criação artística, o que favorece a aprendizagem e possibilita um tipo de satisfação que faz superar a sensação de cansaço do final do dia. Esta categoria de prazer é denominada por Tiger (1993) de psicoprazer, pois está centrada na noção de indivíduo, mas, é fortemente dependente da existência de outras pessoas para se reproduzir. A satisfação adquirida advém principalmente do uso de habilidades interpessoais, do toque, do contato e da comunicação entre seres humanos.

Os professores aposentados foram unânimes em destacar a fraca comunicação institucional com o corpo de servidores aposentados, cujas iniciativas são consideradas muito aquém das necessárias, uma vez que se limitam a enviar informes sobre os encontros de confraternização de fim-de-ano e cartões de aniversário. O desejo de se manterem de alguma forma conectados e impedir o rompimento e isolamento total, que certamente abalaria fortemente as bases da construção identitária os faz criar estratégias de aproximação como frequentar a associação, manter uma agenda de telefones e e-mails atualizada e ligar ou mandar e-mails para funcionários, professores na ativa e ex-alunos, mesmo que isso possa ser interpretado como uma conduta não invasiva e não adequada. Somente um professor aposentado manifestou não ter interesse de manter contatos com a Instituição, e outro justificou o distanciamento devido às dificuldades de locomoção advindas da idade avançada.

Mantenho contato por telefone com alguns funcionários e estou sempre aqui, para um contato social rápido. Na Associação estou sempre encontrando com colegas, funcionários e professores, em diversas solenidades, como também com os que estão na ativa, mas que são da minha época. O único contato que a Instituição tem com aposentado é o cartão de aniversário e os informativos, falando dos benefícios. (ProApo-01)

Gosto de fazer uma listagem e telefonar para as pessoas que estão na ativa. Tenho os nomes deles todos, então não deixo de 'encher o saco', mando inclusive para aluno. Estou aqui dentro, mas nunca recebi nada formal da instituição. Eu estou percebendo que não existe uma política de relacionamento com os docentes aposentados. (ProApo-02)

Para o grupo de professores entrevistados o envolvimento com a organização está fortemente atrelado à qualidade dos relacionamentos construída e mantida ao longo do tempo, apesar da tendência observada no mundo moderno de enfraquecimento dos laços afetivos e de trocas simbólicas, assentados no sentimento de confiança, solidariedade e lealdade para o outro (BAUMAN, 2005). Os professores ativos fizeram referência à cooperação entre colegas, autonomia nas atividades docentes e participação no processo decisório, como valores e atributos que os tornam unidos e semelhantes.

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

Todos os professores substitutos fazem parte das assembleias que ocorrem de 15 em 15 dias. Existe no departamento profundo respeito à ética e uma sinceridade e honestidade. (ProAti-06)

Abordaram também as dificuldades no planejamento pedagógico e a necessidade de melhorias na integração de novos servidores contratados.

Nós estamos deficientes com a pedagogia e psicologia. Acho que pode melhorar haver melhora na integração dos novos servidores. O RH precisa trabalhar um pouco mais nisso. (ProAti-05)

Note-se que a presença de sentimentos contraditórios não chega a colocar em cheque as identidades, pois como nos explica Dubar (2005), os antagonismos e conflitos são inerentes ao funcionamento da *psiqué* humana, por isto mesmo as identidades são a um só tempo estáveis e provisórias, individuais e coletivas, subjetivas e objetivas, biográficas e estruturais.

4.3 Identificação organizacional

Para analisar a identificação institucional se levou em consideração as percepções dos entrevistados sobre os motivos que os levaram a ingressar e permanecer na Instituição, o significado de fazer parte e de se aposentar.

Os motivos dos professores ativos e aposentados terem ingressado na Instituição foram a perspectiva da melhoria da condição socioeconômica, o desejo de trabalhar com pesquisa, de cursar uma pós-graduação, e de adquirir estabilidade funcional. A tônica que prevalece nos discursos é a da realização das expectativas que tinham ao ingressar na instituição e o sentimento de gratidão pelo alcance dos objetivos pessoais e profissionais. No caso dos aposentados destaca-se, ainda, o sentimento do dever cumprido.

A condição social e econômica da minha família era muito difícil; com este emprego consegui uma boa melhoria no meu padrão de vida. Minhas expectativas com relação a Instituição foram quase todas estão concretizadas. Assim que concluir meu mestrado eu pretendo iniciar o doutorado e me dedicar mais ao ensino e a pesquisa. (ProAti-01)

A experiência que a gente traz de fora é positiva para os alunos, é muito importante porque não fica só na teoria. Estou realizado, não tenho nenhuma frustração, tudo que eu queria eu consegui. Constitui família e formei meus filhos, todos têm curso superior e foram bem criados, devo tudo a Instituição. (ProAti-05)

Sinto realizado em ter participado da educação de muitos engenheiros ao longo desses quase 30 anos que trabalhei aqui. (ProApo-03)

Fazer parte significa para os professores poder associar à sua identidade a respeitabilidade que advém da marca da Instituição, ou seja, ser socialmente respeitado porque se trabalha em uma instituição que é fortemente respeitada no mercado, porque tem uma marca sólida e associada ao ensino de qualidade. Outro sentimento que se destaca das falas é o de ser socialmente útil porque contribuíram para a formação de profissionais que vão fazer a diferença no mercado de trabalho.

A identidade é construída por meio do exercício dos papéis sociais, desempenhados pelos indivíduos ao longo da vida, sendo um dele o profissional, ou seja, ser professor consiste em uma das faces da estrutura identitária dos entrevistados. Neste sentido, a organização se torna um importante lugar de socialização para as pessoas que nela trabalham, moldando atitudes e comportamentos, em função de valores e crenças que são congruentes. Permanecer na Instituição significa continuar a fazer parte de um grupo que serve de referência para a constituição da minha identidade.

O que me faz querer permanecer aqui realmente é o sentimento de identificação, porque gosto do meu trabalho. (ProAti-01)

Gosto de estar aqui primeiro pelas condições de trabalho, depois porque a gente sempre quer ver a Instituição como a primeira escola, uma escola importante.

(ProAti-04)

Sinto-me satisfeito de ter este vínculo com estas pessoas. (ProAti-01)

Sinto-me parte da casa e convivo bem com a diretoria. (ProAti-05)

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

A identificação com trabalho está fortemente atrelada à qualidade dos relacionamentos construída e mantida ao longo do tempo, apesar da tendência observada no mundo moderno de enfraquecimento dos laços afetivos e de trocas simbólicas, assentados no sentimento de confiança, solidariedade e lealdade para o outro (BAUMAN, 2005). A identificação é a incorporação do 'outro' em 'si mesmo', um processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma total ou parcialmente, segundo o modelo deste 'outro'. Mediante um conjunto de identificações a pessoa não apenas reconhece quem ela é como também adquire a capacidade de se reconhecer como distinta, de reconhecer semelhanças e de compreender a vida coletiva (FERNANDES, 2009). Por meio do delineamento da dinâmica do processo identificatório é possível, portanto, compreender a forma como as pessoas constroem seu vínculo psicológico com as organizações (FERNANDES, 2009; SILVA, 2002; ALBERT *et al.*, 2000).

Para os professores mais jovens, a possibilidade de deixar a Instituição por meio da aposentadoria está muito distante da realidade, portanto, sequer pensaram sobre o assunto ainda. Já os professores mais antigos revelaram-se apreensivos e inseguros quando o tema foi abordado. O que mais amedronta é a inatividade, ou seja, a possibilidade de deixarem de ser socialmente úteis, e afastam essa idéia da mente afirmando que ainda têm coisas a fazer, como realizar uma pós-graduação para melhorar o valor da aposentadoria (MARTINS, 2007). Os professores aposentados se manifestaram de forma saudosista sobre as atividades desenvolvidas, os amigos e colegas e a convivência com os alunos. Alguns ficaram visivelmente emocionados ao falar sobre o assunto.

Para Bauman (2005), se o indivíduo, ao longo de sua trajetória, perder a referência do grupo no qual se encontra inserido, o conceito que ele tem de si mesmo se fragiliza, havendo a necessidade de reconstruir sua identidade, possibilitando a busca de um novo "eu", por meio de novas referências, ou permanecerá preso a um passado inexistente. A vida na sociedade capitalista é constituída de três etapas básicas, todos os preparativos dos pais, principalmente da classe média, consiste na preparação dos jovens para o ingresso na vida produtiva, para isso fazem significativos aportes financeiros que incluem o pagamento de mensalidades escolares, cursos de qualificação, como de inglês, de informática e pós-graduação e, até mesmo, o financiamento de experiências internacionais. A segunda etapa é o trabalho e a última o pós-trabalho, ou seja, a aposentadoria (NOVOS; FOLHA 2010). O vínculo com a estrutura organizacional é muito forte e muitas vezes a aposentadoria exige uma reflexão sobre o que se fazer com o tempo ocioso e como estabelecer novas amizades; habilidades que não precisaram ser exercitadas enquanto estiveram na ativa. O próprio uso da expressão 'ativos' e 'inativos' merece reflexão. Ser inativo significa não ter mobilidade ou movimento, qualidades muito valorizadas no atual fase de desenvolvimento capitalista, o que em última instância representa ter utilidade ou importância. A condição de aposentados aproxima muito os indivíduos da velhice e da morte, ou seja, da "perda da posição, dos amigos, do núcleo de referência, da transformação dos valores, das normas e das rotinas, e a submissão a condições que agridem a auto-estima e a imagem de si mesmo. Em outras palavras, coloca-se em xeque a identidade pessoal" (NOVO; FÔLHA, 2010, p. 5).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente artigo foi analisar a relação entre a identidade projetada e identificação organizacional de professores ativos e aposentados em uma instituição de ensino federal. No que concerne à percepção sobre a identidade projetada, os professores ativos e aposentados revelaram o entendimento de que a Instituição é percebida como uma escola de excelente nível e de tradição, resultante da qualidade do corpo docente, da ótima infraestrutura, do aprimoramento das tecnologias pedagógicas, da criação de novos cursos e do incremento do número de pesquisas e de eventos científicos. Observou-se também a presença de forte orgulho de pertencimento e de auto-estima preservada, além de convergência entre a imagem interna e externa projetada, o favorecendo a identificação com a Instituição. O principal atributo e qualidade mencionados é a oferta de formação continuada, que vai do ensino “técnico integrado” até o “nível de mestrado”, o que propicia ao aluno construir uma carreira acadêmica na Instituição. Os professores ressaltaram a existência do sentimento de realização com a profissão, que deriva do entendimento de que estão contribuindo para a formação de futuros profissionais.

O envolvimento dos professores com o trabalho vai além da carga horária prevista para a jornada diária. É comum levarem trabalho para casa mesmo que isso comprometa o lazer, sem que isso represente sofrimento. Ao contrário, o ato de ensinar e pesquisar é considerado sagrado e motivador. Neste sentido, os resultados fortalecem o entendimento de Mendes *et al.* (2006) e Freitas (2007) de que o trabalho docente é um ato de criação, portanto, uma atividade artística que favorece a superação do cansaço do final do dia. Os professores aposentados, por sua vez, estão alijados deste processo, o que gera uma forte frustração e saudosismo. Sentem-se abandonados pela Instituição que mantém uma comunicação institucional considerada aquém das necessidades. A iniciativa de manterem-se informados sobre as mudanças e conectados com o mundo do ensino é deles, que visitam a Instituição, enviam emails para alunos e professores, comparecem aos eventos sociais e telefonam em busca de conexões e afetos.

Os atributos e qualidades da Instituição, que os tornam unidos e semelhantes entre si é a cooperação entre colegas, autonomia em suas atividades docentes e participação no processo decisório. Não foi identificada a presença de sentimentos contraditórios que pudessem colocar em cheque as identidades, até porque, como esclarece Dubar (2005), antagonismos e conflitos são inerentes ao funcionamento da *psiqué* humana e as identidades são a um só tempo estáveis e provisórias.

Os motivos do ingresso na carreira pública foram a melhoria da condição socioeconômica, o desejo de trabalhar com pesquisa, de cursar uma pós-graduação e de adquirir estabilidade empregatícia. As expectativas que tinham ao ingressar na instituição foram alcançadas e o que se destaca nas falas é o sentimento de gratidão para com a instituição, favorecendo fortemente a identificação organizacional.

A concordância com a identidade projetada faz com que os professores associem à sua identidade pessoal a respeitabilidade que a Instituição conquistou ao longo dos anos no meio educacional. É disso que deriva o sentimento de orgulho, de importância e de valorização social. Outro sentimento que se destaca das falas e que advém da atividade profissional é o de ser socialmente útil porque se contribui para a formação de profissionais que vão fazer a diferença no mercado de trabalho. Neste sentido, esta Instituição se torna um importante lugar de socialização para as pessoas que nela trabalham, moldando atitudes e comportamentos, em

função de valores e crenças que são congruentes.

A aposentadoria não é um evento que preocupe os professores na ativa e mais jovens. Para os professores que com mais tempo de cargo não é uma tema sobre o qual seja agradável. Identificou-se nas falas apreensão quanto ao fato de deixarem percebidos pelos 'outros' como úteis. Os aposentados, por sua vez, falaram com pesar do afastamento e manifestaram saudades dos amigos e alunos. Confirmando que o evento aposentadoria pode ser muito doloroso caso as pessoas não se preparem para tal, uma vez que pode representar ruptura na construção identitária, resultante da quebra dos vínculos que garantiam alguma estabilidade subjetiva e objetiva.

Para futuras pesquisas sugere-se a realização de estudos quantitativos e qualitativos com ampliação da amostra e, também, a comparação de dados coletados em instituições de ensino públicas e privadas.

Artigo submetido para avaliação em 11/08/2011 e aceito para publicação em 31/03/2013

REFERÊNCIAS

- ALBERT, S. et. al. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 13-17, 2000.
- ALMEIDA, A. L.de C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 361 f. Tese (Doutorado em Administração) - UFMG, 2005.
- BALMER, J. M. T.; WILSON, A. Corporate identity: there is more to it than meets the eye. *International Studies of Management & Organization*, v. 28, n. 3, p. 12-32, 1998.
- BAUMAN, Z. **Identidade**: Entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.
- BOCK, A. M.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. de L. **Psicologias**: uma introdução ao estudo da psicologia. São Paulo: Saraiva, 1995.
- CALDAS, M. P.; WOOD JUNIOR, T. Identidade Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 37, n.1, p.6-17, 1997.
- CARL, T. C.; CARRIERI, A. de P. A Construção e transformação da identidade de uma universidade católica: o caso da PUC Minas – Brasil. *Economia & Gestão*, v.3, n.6, p. 90-108, dez. 2003.
- DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005. 334p.
- ELSTAK, M. N.; VAN RIEL, C. B. M. The impact of identity congruence on organizational identification and citizenship behavior. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CORPORATE REPUTATION, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 8, 2004, Flórida. *Proceedings of...* Flórida: Fort Lauderdale, 2004.
- ERIKSON, E. **Adolescente et crise** : la quête de l' identité. Paris: Flammarion, 1972.
- FERNANDES, M. E. R. **Os paradoxos do processo identificatório na trajetória de diretores, gerentes e técnicos de duas empresas multinacionais de tecnologia**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2009, Florianópolis. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

FREITAS, M. E. A carne e os ossos do ofício acadêmico. **Revista Organização & Sociedade**, v. 14, n. 42, p. 187-191, jul./set. 2007.

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

HOGG, M. A.; TERRY, D. J. Social identity and self-categorization processes in organizational context. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 12-32, 2000.

JACOMETTI, M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **A influência dos valores, crenças e interesses na definição de objetivos organizacionais**: estudo de caso. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

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

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

MARINHO, M. C.; RIGONI, J.; ZAGO, C. A.; CARDOSO, O. R.. Pressupostos para um programa de preparação para aposentadoria: Caso Eletronorte. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, 2007, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ENEGEP, 2007. 1 CD-ROM.

MENDES, L. et al. A dialética prazer/desprazer no trabalho: vivências de significado e sofrimento no trabalho de professor universitário. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

NOGUEIRA E. E. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Identidade organizacional**: a importância dos valores e crenças: estudo de caso em uma organização extinta por incorporação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2007, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

NOVO, L. F.; FÔLHA, F. A. S. importância da preparação à aposentadoria: a fala de servidores aposentados da UFPEL. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA E AMÉRICA DEL SUL, 5, 2010. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2010.

POLAT, S.; HEZER, T. Relation between organizational image and organizational trust in educational organizations. **International Journal of Education Administration and Policy Studies**, v. 3, n.9, p. 151-153, 2011.

SILVA, G. A. V. da. **Organizações flexíveis**: identidades elásticas? A Reconstrução da Identidade Social em Processos de Terceirização. 2002. 193 p. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SOARES, D. C.; VIEIRA, A. O Sentido do trabalho e a (re)construção das identidades: um estudo de caso em uma empresa de telefonia celular. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

TIGER, L. **A busca do prazer**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1993.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

VAN RIEL, C. B. M.; FORBRUM, C. J. **Essentials of Communication**. USA/Canada: Routledge, 2007.

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

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Programa de preparação para aposentadoria**. Florianópolis: Insular, 1996.