



## O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO

## ORGANIZACIONAL ANTE A REFORMA

## ADMINISTRATIVA: UM ESTUDO

## EXPLORATÓRIO

### **ADRIANA VENTOLA MARRA**

*Doutora em Administração pelo Departamento de Administração da  
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).*

*Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal de Viçosa (UFV).  
Rodovia LMG 818, km 6, Centro, Florestal – MG – Brasil – CEP 35690-000*

*E-mail: [aventola@ufv.br](mailto:aventola@ufv.br)*

### **JEFERSON ADERBAL FONSECA**

*Doutor em Administração pelo Departamento de Administração da  
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).*

*Professor do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).  
Rua Aurélio Caixeta, 130, Jardim Céu Azul, Patos de Minas – MG – Brasil – CEP 38706-180*

*E-mail: [jeferson.ufmg@gmail.com](mailto:jeferson.ufmg@gmail.com)*

### **ANTÔNIO LUIZ MARQUES**

*Doutor em Administração pelo Departamento de Management and  
Organizational Behavior da Aston University (Reino Unido).*

*Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).  
Avenida Antônio Carlos, 6.627, Edifício Face, sala 4.053, Pampulha, Belo Horizonte – MG – Brasil – CEP 31270-010*

*E-mail: [marques@face.ufmg.br](mailto:marques@face.ufmg.br)*

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar como se configura o processo de identificação dos servidores públicos de Minas Gerais ante a implantação da Avaliação de Desempenho Individual e do Prêmio de Produtividade. A discussão tem como embasamento teórico os pressupostos da Teoria da Identidade Social, bem como os trabalhos que discutem o processo de identificação com as organizações, como em Ashforth e Mael (1989), Pratt (1998), Dutton, Dukerich e Harquail (1994) e Ashforth, Harrison e Corley (2008). O foco deste estudo restringiu-se à percepção dos sujeitos entrevistados sobre seu próprio processo de identificação, mediante os novos instrumentos de gestão de pessoas implantados pelo governo de Minas. Seguindo esses pressupostos, a identificação organizacional é entendida como uma das possíveis formas de identificação social e, dependendo da intensidade dessa identificação, configuram-se a superidentificação e a desidentificação, além da identificação ambivalente e identificação neutra. No estudo empírico realizado, optou-se por uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, na qual foram feitas observações e entrevistas, em profundidade, com os servidores públicos lotados em uma Secretaria Estadual de Minas Gerais. As análises permitiram averiguar que os policiais militares entrevistados possuem uma identificação de caráter ambivalente. Os vários níveis de intensidade da identificação organizacional envolveram a apropriação de atributos e valores associados à identidade da organização e a de seus membros. No entanto, essa identidade precisa ser modificada durante a mudança organizacional, promulgando a seus membros os novos valores e atributos na nova situação. Esses valores e atributos têm de ser desejáveis anteriormente por seus membros para diminuir as resistências às mudanças. Apesar de os aspectos salariais e de reconhecimento profissional serem recorrentes nos depoimentos por meio de menções à progressão na carreira, o Prêmio por Produtividade e a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) não constituíram fatores que efetivamente influenciaram o processo de identificação dos servidores estaduais.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Processo de identificação. Identificação organizacional. Reforma administrativa. Avaliação de desempenho. Prêmio de produtividade.

# **1 INTRODUÇÃO**

Em 2003, o governo do estado de Minas Gerais iniciou um processo de reforma administrativa, com o objetivo de instituir um novo modelo de gestão pública mais eficiente e eficaz. Esse modelo, chamado de Choque de Gestão, foi colocado em prática no ano de 2003 e, em sua primeira etapa, que foi até o ano de 2006, tomou como medidas emergenciais, entre outras, a fusão de seis secretarias de Estado e a implantação de novos instrumentos de gestão de pessoas. Esses instrumentos colocaram em prática a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e o Prêmio de Produtividade. A reforma administrativa teve continuidade, em 2007, em uma segunda etapa, na qual foi criado o Programa Estado por Resultados, ainda em curso.

Do primeiro movimento, surgiu a Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS), em substituição às secretarias de Segurança e Justiça. Seguindo o modelo da reforma, foram criadas novas ferramentas administrativas para a SEDS, que incluem o acompanhamento das atividades planejadas, a criação do Colegiado de Integração de Defesa Social e uma política de segurança pública. Essa política tem como objetivos a reforma e profissionalização do sistema prisional, aplicação de medidas socioeducativas, integração policial e prevenção social da criminalidade. Como elemento integrante desse sistema está a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), uma das instituições mais antigas e tradicionais do estado, que será objeto deste estudo.

Pensando nessas reformas, este estudo tem como principal objetivo investigar o processo de identificação de servidores públicos estaduais lotados em determinada secretaria, aqui nomeada simplesmente de Secretaria Estadual, e quais são os principais fatores responsáveis por essa identificação, bem como analisar em que medida o Prêmio de Produtividade e a ADI influenciam ou influenciaram nesse processo. Tem-se como pressupostos que a identificação de um indivíduo com a organização na qual trabalha é um atributo desejável pela administração. O processo identificatório tem sido apontado, por autores como Fernandes (2008), como um dos fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais. Nesse sentido, diversas pesquisas têm investigado, a partir das teorias de identificação social no trabalho, de Ashforth e Mael (1989), Dutton *et al.* (1994)

e Pratt (1998), como as pessoas se definem em relação à organização em que trabalham.

Autores como Dukerich, Kramer e Parks (1998), Pratt e Foreman (2000) e Kreiner e Ashforth (2004) ressaltam que, em função da complexidade e da ambiguidade das organizações modernas e da variabilidade de crenças e valores do ser humano, na atualidade, podem ocorrer variados níveis de identificação dos indivíduos com as organizações, em um modelo expandido de identificação, ou seja, pessoas que não se identificam ou que se superidentificam, por exemplo. O foco deste estudo restringe-se à percepção dos sujeitos entrevistados sobre seu próprio processo de identificação, mediante os novos instrumentos de gestão de pessoas implantados pelo governo de Minas, uma vez que entendemos a identidade organizacional como uma metáfora, que retrata as percepções dos sujeitos sobre quem são, enquanto organização (Fernandes, Marques, & Carriéri, 2009).

Para a construção do referencial teórico, discorreremos sucintamente sobre as teorias que abordam a identidade social e os processos de identificação nas organizações. Posteriormente, detalharemos os caminhos metodológicos escolhidos para sustentar a análise e a discussão dos dados. Estes foram discutidos e analisados em duas sessões: a primeira abordou o significado de ser policial militar e o processo de identificação, e a segunda tratou do impacto da ADI e do Prêmio de Produtividade neste processo. Nas considerações finais resgatamos as principais discussões levantadas no decorrer do artigo, bem como apontamos as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 IDENTIDADE SOCIAL E IDENTIFICAÇÃO

Diferentes áreas do conhecimento tratam de identidade e identificação, sob variadas perspectivas, entre elas podem-se destacar a da Sociologia e a da Psicologia Social, dentro das quais foram desenvolvidas a Teoria da Identidade Social e a Teoria da Autocategorização (Ashforth *et al.*, 2008). Essas diversas perspectivas, a despeito das diferenças, enfatizam a importância das relações do indivíduo com o seu ambiente e de como esse indivíduo se forma com base nessas relações.

Para a Sociologia, a construção das identidades sociais fundamenta-se na articulação entre as transações externas e internas (Dubar, 2005). As transações externas são relacionadas às condições objetivas dos sistemas de ação dos sujeitos e as internas à subjetividade. Segundo Dubar (2005, p. 140), a “construção das identidades se realiza, pois, na articulação entre os sistemas de ação, que propõem identidades virtuais, e as trajetórias vividas, no interior das quais se forjam as identidades ‘reais’ às quais os indivíduos aderem”. Assim, a identidade é en-

tendida como relacional, pois além da concepção que o indivíduo tem de si, ele também é dependente do reconhecimento e da legitimação dos outros indivíduos com a sua realidade social (Berger & Luckmann, 1985).

Estudiosos da Teoria da Identidade Social e da Teoria da Autocategorização partem da premissa de que as pessoas classificam a si e aos outros com base em grupos e categorias, que podem ser, por exemplo, baseados em sexo, raça, etnia, religião, ocupação etc. (Tajfel & Turner, 1985). Esse sistema de classificação social proporciona aos indivíduos um meio de se definirem e se identificarem com determinados grupos, ou seja, o autoconceito. Este, entendido como o modo como o sujeito percebe a si próprio em relação a si mesmo e aos outros (Tajfel & Turner, 1985), é formado pela soma da identidade pessoal do sujeito e de suas identificações sociais oriundas de sua autoclassificação nos grupos (Ashforth & Mael, 1989).

Ashforth e Mael (1989) enfatizam que esse “agrupamento psicológico”, em que vários indivíduos se percebem como pertencentes a uma mesma categoria social e se autodefinem como membros integrantes daquele determinado grupo, inicia-se com o indivíduo se comparando com os demais membros da sociedade e se percebendo como distinto e único. Posteriormente à comparação, o mesmo indivíduo passa a avaliar, positiva ou negativamente, os vários grupos sociais existentes. Por meio dessas comparações e avaliações, ele define os outros e a si mesmo, passando a perceber a si e aos outros como possuidores ou não das mesmas características inerentes àquele grupo específico. Este processo, além de proporcionar ao sujeito o desenvolvimento de sentimentos de pertencimento a determinados grupos sociais, também viabiliza sua autodefinição e a formação de sua autoestima (Tajfel & Turner, 1985). Para Ashforth e Mael (1989), esses mecanismos sustentam a definição de identificação social.

Quando os indivíduos se identificam com um grupo, eles se vinculam psicologicamente a ele e às suas práticas, compartilhando suas vivências positivas e negativas, seus sucessos e fracassos, por meio do senso de pertencimento. Na visão de Child e Rodrigues (2002), este sentimento em relação ao grupo é reforçado na medida em que os indivíduos percebem características grupais que sejam compatíveis com as suas próprias características individuais. Portanto, tais características acabam por influenciar fortemente na construção da identidade dos membros do grupo. Essas mesmas características também possibilitam que o grupo adquira uma coesão interna que o torne único, diferenciando-se de outros grupos. As diferenciações ou peculiaridades podem ser relativas a valores, comportamentos, atitudes, experiências vividas e às relações intragrupais. Ao identificar essas peculiaridades, os indivíduos tendem a aumentar o compromisso com seu próprio grupo.

Este sistema de classificação social fornece aos indivíduos uma forma de definir-se por meio de um sentido de unidade ou identificação com um grupo específico. Por conseguinte, como Ashforth e Mael (1989) argumentam, a identificação organizacional pode ser vista essencialmente como um subtipo de identificação social.

### 3 PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO COM AS ORGANIZAÇÕES

Fernandes (2008) ressalta que o processo identificatório tem sido investigado por várias áreas do conhecimento, que sempre destacam, numa perspectiva pessoal ou social, as relações das pessoas com os outros, com os grupos, com as organizações e com as nações. Entre essas várias perspectivas, neste estudo nos interessa a que enfoca as relações das pessoas com as organizações. Nesse sentido, Fernandes *et al.* (2009, p. 688) ressaltam que o entendimento deste processo possibilita compreender o

[...] significado que as pessoas atribuem às organizações, da forma como internalizam os valores e os atributos organizacionais, de como se categorizam como membros de uma mesma organização e da relevância das organizações na sua autodefinição e autoestima.

Pode-se dizer que a identificação organizacional é apenas uma das possíveis formas de identificação social, ou seja, os indivíduos passam a se autodefinirem como membros de uma organização (Ashforth & Mael, 1989; Dutton *et al.*, 1994). Portanto, um indivíduo sente-se identificado com a organização da qual faz parte quando incorpora os atributos desta em seu autoconceito. A organização, entendida como categoria social, é vista como possuidora de um conjunto de atributos ou características que seus membros internalizam como seus, criando um importante vínculo dos empregados com a organização. Dutton *et al.* (1994, p. 39) afirmam que a identificação organizacional é “o grau em que um membro define a si mesmo pelos mesmos atributos que ele ou ela acredita que define a organização”.

A identificação não deve ser confundida com comprometimento organizacional na medida em que envolve vínculos cognitivos e afetivos e descreve a relação do indivíduo com a organização em termos de autoconceito (Pratt, 1998; Ashforth *et al.*, 2008). Para os autores, o comprometimento está associado a variáveis atitudinais como a satisfação no trabalho, enquanto a identificação está

relacionada às variáveis que sugerem atratividade, distintividade e destino compartilhado com a organização.

As definições de identidade e identificação se aproximam em vários momentos, cabendo, portanto, uma diferenciação. Identidade é essencialmente o conjunto de crenças ou significados que respondem à pergunta “quem sou eu?” (Mead, 1967), e a identificação refere-se a quem é o indivíduo em relação ao outro ou aos outros (Pratt, 1998). É por meio da identificação que os indivíduos se reconhecem como distintos uns dos outros, sendo capazes de contestarem, argumentarem e compreenderem a vida social. Na visão de Ashforth e Mael (1989), a identificação pode ser definida como o reconhecimento, a manifestação de afinidades e a atração que é oriunda de um processo de internalização e incorporação de crenças, valores e atitudes de um grupo social. Complementando, Pratt (1998) afirma que a identificação é um processo no qual as crenças dos indivíduos sobre uma entidade ou organização são tomadas como suas referências ou definição de si.

Entretanto, como afirma Pratt (1998), a questão de como ocorre a identificação organizacional ainda tem recebido pouca atenção. Vários pesquisadores têm proposto que os membros fazem diversos tipos de comparações de “identidade” e que essas comparações afetam suas atitudes e comportamentos em relação à organização (Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998; Dutton *et al.*, 1994; Ashforth *et al.*, 2008). Quanto maior o nível de congruência resultante desse processo de comparação, maior o nível de identificação do sujeito. Segundo Foreman e Whetten (2002), esse processo de comparação de identidade tem sido operacionalizado de duas maneiras:

1. a avaliação do indivíduo sobre as crenças e os valores dominantes na organização com base na sua própria autodefinição (Ashforth & Mael, 1989); ou
2. a comparação entre as percepções dos próprios membros do que é a identidade dominante da organização (real) com o que eles preferiam que fosse (ideal).

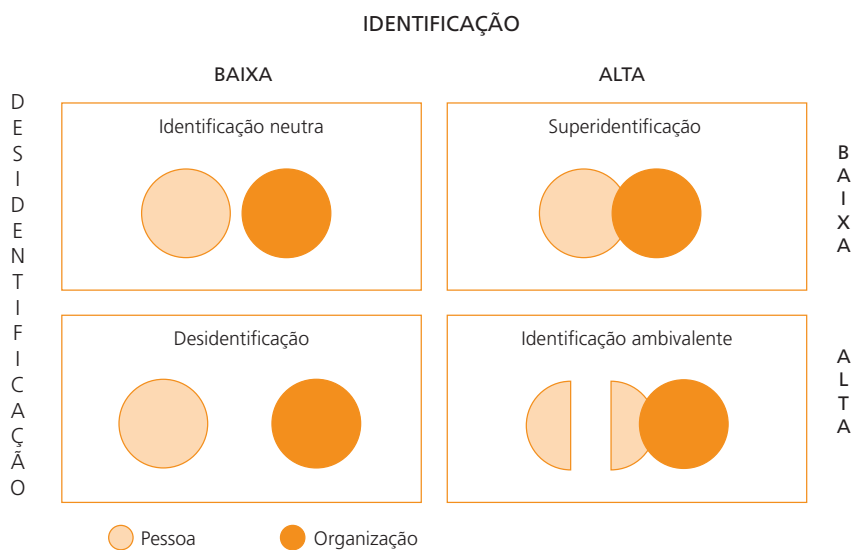
Em ambos os modelos de identificação referidos, o processo de comparação implícita ou explícita da identidade envolve um componente de avaliação e a intenção dos membros do grupo em reduzir a dissonância entre as percepções sobre “quem sou eu” e “quem nós somos” (Foreman & Whetten, 2002). Segundo Pratt (1998), o processo de identificação está associado a quatro aspectos fundamentais: segurança psicológica, afiliação, autovalorização e significado. Por segurança psicológica entende-se que a identificação serve como um mecanismo de

imitação que os indivíduos se utilizam para solucionar suas próprias inconsistências emocionais. Por sua vez, a ideia da afiliação está vinculada à necessidade que as pessoas têm de se perceberem como membros de um grupo para evitarem o sentimento de solidão. Com o intuito de se autovalorizar, um indivíduo procura imitar o comportamento de outro ou outros indivíduos que, na sua visão, são importantes para seu engrandecimento, gerando um autoconceito positivo. Por último, entende-se como significado a busca que o indivíduo faz por valores de referência, que possam trazer uma razão para sua vida, incorporando-os a suas atitudes. Assim, podemos dizer que a identificação é o nível de congruência entre percepções, expectativas e necessidades dos indivíduos.

Quanto maior o nível de congruência, maior a intensidade com que os indivíduos se identificam. Alguns estudiosos denominam estas variabilidades dimensões expandidas de identificação que se configuram em superidentificação, desidentificação, identificação ambivalente ou conflituosa e identificação neutra ou apática (Dukerich *et al.*, 1998; Kreiner & Ashforth, 2004), como pode ser observado na Figura 1.

FIGURA 1

## MODELO EXPANDIDO DE IDENTIFICAÇÃO



Fonte: Dukerich *et al.* (1998) e Kreiner e Ashforth (2004).

Quando o indivíduo coloca seu trabalho numa organização em primeiro plano em sua vida e a maioria de suas atitudes e pensamentos giram em torno do seu trabalho, tem-se o caso de superidentificação. Dukerich *et al.* (1998) afirmam



que nessa situação a identidade individual fica totalmente comprometida e subjugada à identidade vinculada à organização. Nessa perspectiva, os sujeitos transferem para a organização suas características pessoais, por meio de projeção, e absorvem aspectos da organização como se fossem seus, mediante introjeção (Pagès, Bonetti, Goulejac, & Descendre, 1987). Os autores afirmam que, nesse caso, existe uma relação de dependência e amor do sujeito com a organização. Como algumas das consequências negativas da superidentificação, pode-se ressaltar a falta de senso crítico do indivíduo em relação a ações e políticas organizacionais, bem como a perda da criatividade.

Ao contrário disso, pode-se configurar a desidentificação. Segundo Dukerich *et al.* (1998), nesse caso a pessoa define-se como totalmente diferenciada da organização, ou seja, ela não tem os mesmos atributos e princípios defendidos pela alta administração. Ela conscientemente separa seus atributos individuais dos da organização, ressaltando as diferenças entre o que ela é e o que ela não é. Nesse caso, podem surgir sentimentos agressivos de resistência ao que é proposto pelos representantes da organização. Ressalta-se que desidentificação não é simplesmente o oposto da identificação, mas é vista como uma configuração exclusiva e única, refletindo um estado psicológico específico (Dukerich *et al.*, 1998).

Uma terceira possibilidade é o indivíduo identificar-se e, ao mesmo tempo, desidentificar-se com a organização ou com alguns de seus atributos, resultando numa identificação conflituosa ou ambivalente (Dukerich *et al.*, 1998; Kreiner & Ashforth, 2004). Nessa situação, o indivíduo pode identificar-se com certos aspectos específicos da organização, considerados, por ele, como positivos, e também desidentificar-se com outros, vistos como negativos.

Por fim, quando o indivíduo possui baixa identificação e baixa desidentificação com a organização, configura-se uma identificação neutra ou apática, ou seja, tem-se uma ausência de identificação e de desidentificação (Dukerich *et al.*, 1998; Kreiner & Ashforth, 2004). Essa situação pode ser associada a uma anomia, em que o indivíduo, num processo de autoproteção, não forma uma identidade vinculada à organização, podendo desenvolver, em certo momento, uma cultura diferenciada dentro dela, passando a identificar-se com aquele grupo específico.

O processo de identificação e seus diferentes níveis de intensidade conduzem os sujeitos a se definirem como membros ou não daquela organização e a se posicionarem em relação a valores perante o próprio contexto social. Contudo, esse processo nem sempre traz benefícios, principalmente quando chegamos aos extremos da superidentificação e da desidentificação. Para Fernandes (2008), a superidentificação causa uma grave dependência psicológica no indivíduo, e o término do contrato de trabalho, por aposentadoria ou demissão, gera processos de sofrimento e adoecimento. Por outro lado, a desidentificação caracteriza-se

pela falta de vínculo do sujeito com a organização, gerando atitudes de indiferença ou conflitos abertos entre os objetivos organizacionais e os pessoais.

## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

No estudo empírico, optou-se por uma abordagem qualitativa, possibilitando, dessa forma, um aprofundamento nos aspectos do processo identificatório e suas configurações. Nesse sentido, a abordagem qualitativa, segundo Minayo, Deslandes, Neto e Gomes (1994), diante dos diversos significados, crenças, valores e atitudes, possibilita a apreensão dos processos e dos fenômenos, respeitando a subjetividade dos sujeitos pesquisados e abordando dimensões que não podem ser mensuradas ou quantificadas.

A pesquisa foi de caráter exploratório e teve como finalidade fornecer uma familiaridade com o assunto, de descobrir e apontar caminhos (Babbie, 1986), sem a intenção de classificar e agrupar categorias de análise. Portanto, a seleção dos entrevistados não seguiu critérios estatísticos de representatividade e proporcionalidade, permitindo, dessa forma, um posterior retorno ao campo para ampliar o número de participantes e também aprofundar a análise (Godoi, Bandeira-de-Mello, & Silva, 2006).

Para atingir os objetivos propostos, os sujeitos entrevistados foram selecionados pelos critérios da acessibilidade, ou seja, facilidade de acesso ao sujeito, e da tipicidade, isto é, sujeitos que seriam considerados representativos do grupo (Vergara, 2006). Vale ressaltar a diversidade entre os pesquisados. Assim, foram entrevistados dez indivíduos (sete homens e três mulheres) pertencentes à Secretaria Estadual, selecionados em função do cargo que ocupavam. Foram entrevistados cinco que desempenhavam funções gerenciais e cinco de funções operacionais. Quanto ao tempo de serviço de cada entrevistado, variou de 2 a 23 anos, sendo 16 anos o tempo médio do grupo.

O processo de coleta de dados, ocorrido em novembro de 2009, foi realizado por meio de observações e entrevistas semiestruturadas. No primeiro momento da coleta de dados, mostrou-se um desenho como o representado na Figura 1, sem as devidas classificações, para que os sujeitos pesquisados escolhessem como se viam perante a Secretaria Estadual. Posteriormente, foi solicitado que justificassem sua escolha, sendo este o início da entrevista semiestruturada.

Após a transcrição, a análise das entrevistas foi realizada por meio de Análise de Conteúdo (Bardin, 2002), sendo identificadas as unidades de significado relacionadas a núcleos temáticos tidos como relevantes para a apreensão do processo identificatório na PMMG. Foram eles o significado de ser servidor público

e seu processo de identificação e o impacto dos novos mecanismos de gestão de pessoas do governo de Minas Gerais na identificação desses servidores.

## 5 O SIGNIFICADO DE SER SERVIDOR PÚBLICO E O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO

Ser servidor público na Secretaria Estadual pesquisada apresenta várias peculiaridades que devem ser consideradas. Nogueira e Moreira (1999) ressaltam que as regras de convivências e ideais dos servidores permeiam as relações de e no trabalho. A socialização do policial militar é centrada em princípios rígidos, padronização das condutas, comportamentos, atos e fardamentos instituídos pela doutrina explicitada em documentos, como o Código de Ética Militar e o Código Penal Militar. Esse processo tenderia a dificultar o aparecimento do que é individual e singular, no entanto, não foi o que ocorreu neste estudo.

Dentro desse contexto, a análise dos dados sobre o significado do que é ser policial militar para os sujeitos investigados nos revelou a introjeção (Pagès *et al.*, 1987) dos valores apreendidos. Os entrevistados ressaltaram os valores éticos, a disciplina, o respeito e a missão social do profissional militar, em depoimentos que reforçam a absorção de aspectos da organização como se fossem seus, como pode ser observado a seguir nos fragmentos de entrevistas:

É ser responsável, comprometido com valores éticos que o legitimam a respeitar, defender e promover direitos inerentes ao seu semelhante, mesmo que em situações adversas e independentes do ambiente a que esteja sujeito. Cumprir normas e leis passa a ser decorrência da postura do ser [servidor público] (entrevistado 1).

Ser Policial Militar é ser um referencial em disciplina e respeito. É servir à comunidade, é cumprir e fazer cumprir a lei. É enfrentar obstáculos, violência, vandalismo, para manter a ordem pública (entrevistado 5).

A missão social desses servidores, enfatizada por todos os entrevistados, acaba por remeter à metáfora do sacerdócio, demonstrando o sacrifício – dedicação, abrir mão de aspectos pessoais – que advém da própria profissão de policial, muitas vezes não reconhecida por membros da sociedade civil.

É como um sacerdócio. Estudamos muito, trabalhamos muito, deixamos por várias vezes a convivência familiar para terminar um trabalho. Depois disto tudo, ainda não somos reconhecidos pela sociedade como deveríamos. Mesmo assim, ainda tentamos prestar nosso serviço a qualquer custo, até com a vida, como prega nosso juramento (entrevistado 7).

Num primeiro momento, os depoimentos dos entrevistados sobre o que é ser servidor público nessa Secretaria Estadual poderiam nos conduzir a um quadro de superidentificação. Contudo, ao serem apresentados para a Figura 1 (apenas o desenho sem os respectivos significados), oito dos dez sujeitos se identificaram com o quarto quadrante, que corresponde à identificação ambivalente ou conflituosa (Dukerich *et al.*, 1998; Kreiner & Ashforth, 2004). Eles identificam-se com certos aspectos da organização, mas não com todos, apontando que seus espíritos críticos e/ou graus de politização não permitem que eles assumam os objetivos organizacionais como seus. Nesse ponto, cabe ressaltar que o alto grau de escolaridade dos entrevistados, sendo apenas três que não possuem nível superior e quatro possuem especialização, e o longo tempo de exercício da profissão (em média 16 anos) podem aumentar o senso crítico a respeito da corporação e do que ela significa em suas vidas. Também se destaca a identificação com os fins da organização, mas não com os meios utilizados para atingi-los, bem como a importância de separar o pessoal do profissional.

Procuo ser sempre muito responsável junto à instituição. Porém, meu espírito crítico, meu alto grau de politização e de conhecimento de como são e se inter-relacionam os grupos sociais, faz com que eu esteja constantemente analisando o complexo emaranhado de convivência dentro dos grupos de uma instituição eminentemente conservadora, que muitos ainda taxam de instituição total, a assertiva não é totalmente verdadeira (entrevistado 2).

Identifico-me com os fins da organização. Porém, não me identifico com a maioria dos meios utilizados para consecução dos objetivos da instituição (entrevistado 4).

Verifico que em diversos aspectos me identifico com aspectos da corporação, o que inclusive permitiu a considerável aceitação e a ascensão profissional, sem, contudo, deixar de ter minhas aspirações e relações pessoais apartadas (entrevistado 6).

Quando se retomam os depoimentos feitos sobre o que é ser servidor público com a questão da identificação ambivalente, há indícios de sofrimento desses policiais com esta situação conflituosa. Eles afirmam que são comprometidos com o que fazem, que se identificam com os fins da organização, mas não se sentem totalmente identificados com todos os aspectos organizacionais. Deve-se ressaltar que comprometimento e identificação são conceitos distintos. Ashforth e Mael (1989) afirmam que um indivíduo pode possuir um alto grau de comprometimento com uma organização sem se sentir totalmente identificado com ela. O comprometimento seria decorrente daquilo que a organização pode oferecer para seus objetivos pessoais de carreira. Esse parece ser o caso da maioria dos entrevistados.

A justificativa dada para este sentimento conflituoso, de amor e ódio, em relação à organização se deve ao fato de a maioria dos entrevistados sentir-se excluída, desmotivada e estressada em função da não valorização dada pelos dirigentes da corporação para aqueles que se dedicam, e pelo fato de que somente desta forma é possível manter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Identifico-me com a forma de organização hierarquizada e militarizada [...] com a rede de companheirismo e amizade [...]. Não me identifico com algumas posturas de comando que desconsideram a capacidade e perfil dos comandados [...], com pensamentos vaidosos que desencadeiam em ações desastrosas e desconcertantes junto aos comandados (entrevistado 9).

Contudo, dois entrevistados percebem-se totalmente identificados com a Secretaria Estadual, num caso típico de superidentificação, em que a identidade individual está totalmente comprometida e subjugada à identidade da organização. Nesse caso, o policial transferiu para a organização suas características pessoais, por projeção, e absorveu aspectos da organização como se fossem seus, por introjeção (Pagès *et al.*, 1987), como se pode ver no depoimento que se segue.

Sinto-me identificado com a instituição, pois procuro assimilar e desenvolver os seus objetivos, adaptar-me aos seus valores e princípios, haja vista que compatuo com alguns atributos adquiridos durante minha formação pessoal e profissional (entrevistado 3).

Esses variados níveis de identificação podem ser justificados em função da complexidade e da ambiguidade da organização militar e da variabilidade de crenças e valores do ser humano na atualidade, como afirmado por Dukerich *et al.*,

(1998), Pratt e Foreman (2000) e Kreiner e Ashforth (2004). Os autores apontam que a não uniformidade na identificação é decorrência da existência de aspectos considerados negativos por uns e positivos por outros. Entre os aspectos positivos com os quais os entrevistados sentem-se identificados na Secretaria Estadual são evidenciadas a possibilidade de carreira pela meritocracia, as relações interpessoais e a autoproteção do grupo, que pudemos observar nos depoimentos, por meio de temas como o corporativismo saudável, a não existência de discriminação social para acesso à carreira e para promoções viabilizando o crescimento profissional e pessoal, além da oportunidade de conhecer pessoas diferentes e fazer amigos.

No que tange aos aspectos negativos, os entrevistados referem-se à falta de valorização pessoal, ao conservadorismo e à subserviência tácita a outros órgãos da própria Secretaria Estadual, além dos desvios de condutas praticados por alguns de seus integrantes, do subaproveitamento do potencial dos servidores, da falta de respeito e do abuso de autoridade para com os próprios companheiros de instituição. Como resultado, estes sujeitos não estão dispostos a sacrificar seu lado pessoal em prol do coletivo organizacional, pois não têm uma visão idealizada da PMMG e fazem uma avaliação baseada em ganhos e perdas numa relação de troca, estabelecendo, então, uma “vinculação mais parcial, superficial e emocionalmente controlada” (Fernandes *et al.*, 2009, p. 700).

Após o levantamento dos aspectos considerados positivos e dos negativos pelos entrevistados e diante da identificação ambivalente, questionou-se quais seriam os fatores responsáveis pela total identificação deles com a organização. Os entrevistados apontaram aspectos que se referem a salário, estabilidade profissional, plano médico-hospitalar, garantias trabalhistas, progressão na carreira, possibilidade de mudança de local de trabalho, contribuição para a sociedade, *status* social e privilégios, que podem ser retratados nos depoimentos a seguir.

Para se identificar tem que ter: gosto pela profissão, e muito; salário adequado; respeito aos superiores, amizade com os pares e entendimento dos anseios dos subordinados; ambiente saudável de trabalho; liberdade de expressão, com o devido respeito (entrevistado 2).

A capacidade/possibilidade de inserção social; possibilidades de ascensão profissional e alcance de considerável *status* social ligado à profissão; questão salarial, no contexto da classe médio-baixa destacando-se da maioria das carreiras (entrevistado 6).

Os entrevistados conjugam aspectos pessoais, como amor pela profissão e gosto pelo poder, com aspectos organizacionais, como salários adequados, ambiente de trabalho e relação chefe e subordinado, como os responsáveis pela intensidade da identificação com a organização. Com isso, mostra-se que o processo identificatório é uma via de mão dupla em que são responsáveis os próprios indivíduos e os dirigentes da corporação por meio da concepção das políticas e práticas executadas no âmbito organizacional.

Uma vez que os aspectos salariais e de reconhecimento profissional, como forma de progressão na carreira, foram fatores positivos recorrentes nos depoimentos no que se refere a uma maior identificação dos indivíduos com a organização, passa-se, no tópico seguinte, a tratar da implantação do Prêmio por Produtividade e da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) pelo governo de Minas Gerais. Estes mecanismos de gestão de pessoas estão diretamente ligados aos aspectos mencionados pelos entrevistados, pois proporcionam, em princípio, um efetivo aumento na remuneração e a possibilidade de crescimento profissional por meio da meritocracia.

## **6 MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PRÊMIO POR PRODUTIVIDADE**

No âmbito da Gestão de Pessoas, segundo os idealizadores da reforma, a nova política de recursos humanos do estado de Minas Gerais foi desenvolvida com ênfase na meritocracia, na valorização contínua e no desenvolvimento do servidor. Nesse sentido, foram instituídas a Avaliação de Desempenho Individual para os servidores do executivo estadual, a reestruturação dos planos de carreira e uma política de desenvolvimento e capacitação dos servidores (Lemos & Neves, 2008).

Instituída pela Lei Complementar n. 71, de 30 de julho de 2003, e regulamentada pelo Decreto n. 44.559, de 29 de junho de 2007, a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) anual do servidor estadual substituiu a progressão automática por tempo de serviço e contempla princípio da meritocracia. Para a formalização da ADI, o servidor preenche, com a sua chefia, o Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI), em que constam a descrição e o acompanhamento de suas metas e atividades no período. Durante o período de avaliação é feito um acompanhamento do PGDI, por meio de entrevistas e, ao final do período, que normalmente é de um ano, é preenchido o Termo de Avaliação pela Chefia Imediata e Comissão de Avaliação. O servidor é informado de sua avaliação e, caso não concorde, pode entrar com pedido de reconsideração. A pontuação alcançada na

avaliação possui um conceito que vai do excelente (igual ou superior a 90% da pontuação máxima) ao insatisfatório (inferior a 50% da pontuação máxima). Os resultados das avaliações de desempenho são utilizados para o cálculo do Adicional de Desempenho (ADE), para progressão e promoção, para o pagamento de prêmio por produtividade e para a demissão do servidor.

Segundo Peci, Lemos, Meneses, Faria e Vêras (2008), a avaliação de desempenho individual feita pelo estado já apresentou alguns resultados, como a possibilidade do acompanhamento sistematizado do desempenho do servidor, sendo possível a identificação de algumas irregularidades na situação funcional dos servidores, da identificação de servidores subaproveitados e daqueles que deveriam ser capacitados, e de quais critérios adotados na ADI ainda não estavam em consonância com as metas das equipes de trabalho. Em uma pesquisa que analisou a avaliação no período de 2004 a 2006, os autores verificaram que o processo demandou uma importante mudança cultural por parte dos servidores que, em princípio, mostraram-se desconfiados e com medo de perder o emprego, principalmente pela falta de informação. Contudo, a ADI se mostrou ineficiente, uma vez que a maioria dos servidores recebeu uma pontuação superior a 90%, o que não retratava a realidade das secretarias pesquisadas. Os autores consideram que esta distorção da realidade é uma reação dos servidores diante do medo de perder o emprego e a desconfiança sobre a idoneidade do processo.

A percepção dos entrevistados a respeito da ADI corrobora, em parte, com as considerações de Peci *et al.* (2008). Eles consideram que, na prática, esse instrumento não mudou em nada a prática anterior da progressão automática, não exercendo nenhuma influência no processo de identificação. Os depoimentos a seguir revelam essa lógica.

Fomenta quase que tão somente o ajuste às regras. Pode ser voluntário, e aí há identificação, mas na maioria das vezes é só fachada, é falsidade, na realidade é bem racional que isso ocorra, pois é a garantia da sobrevivência (entrevistado 2).

No plano dos fatos nada contribuiu. Foi implantado no sentido de contribuir para o aumento da efetividade do funcionário público, porém só mudou de nome o abono quinquênio (entrevistado 4).

Quando o entrevistado 2 aponta que a lógica não podia ser diferente, pois é uma *garantia de sobrevivência*, são retratados os elementos constituintes da insegurança e da desconfiança destacados por Peci *et al.* (2008). Esses elementos ficam ainda mais claros no depoimento do entrevistado 5, que ressalta a possibilidade



de perseguição pelos superiores que podem se pautar mais em aspectos pessoais do que profissionais.

O que preocupa é a Avaliação de Desempenho, pois alguns usam da situação para julgar o seu subordinado de forma totalmente pessoal (entrevistado 5).

Deve-se ressaltar que, no caso específico desses servidores públicos que trabalham com a prevenção do crime e a ostensividade, a Avaliação de Desempenho possui uma dinâmica diferenciada. Há dois aspectos cruciais a serem avaliados em relação à efetividade das ações policiais militares: o primeiro deles diz respeito à criminalidade, ou seja, quanto menos atuações ou chamados os policiais tiverem que cumprir, mais efetivos eles estarão sendo; o segundo aspecto diz respeito ao medo do crime por parte da população, a chamada segurança subjetiva, já que, conforme explica Goldstein (2003), em alguns contextos, cidadãos temem crimes que nunca ocorreram. É aqui que essa Secretaria Estadual precisa lidar com o medo, já que pouco pode ser feito para combater crimes que não existem, ou seja, o que deve ser avaliado é a o grau de sensação de segurança que os policiais militares transmitem à comunidade na qual trabalham.

Sobre o Prêmio por Produtividade, a legislação mostra que o foi instituído para os servidores que fazem parte dos órgãos/entidades que assinaram o Acordo de Resultados e obtiveram uma avaliação positiva é que eles só serão pagos se o estado apresentar um resultado fiscal positivo no ano anterior, ou seja, um percentual da receita corrente líquida do estado é revertido em Prêmio por Produtividade. De acordo com a Lei n. 17.600, de 1 de julho de 2008, o Prêmio por Produtividade é um dos instrumentos de gestão do governo de Minas Gerais para estimular os servidores a se comprometerem e perseguirem os resultados estabelecidos no Acordo de Resultados. Este é pactuado em duas etapas. Na primeira, são combinados os resultados finais, taxa de execução dos projetos estruturadores, metas da Agenda Setorial e indicadores e racionalização dos gastos. Posteriormente, a ênfase passa a ser na pactuação interna, entre o gestor e seus servidores, identificando a contribuição de cada uma das equipes de trabalho. O Prêmio é pago no segundo semestre do ano posterior ao ano avaliado. Com o pagamento de setembro de 2009<sup>1</sup>, 300 mil servidores públicos estaduais da administração direta e indireta receberam R\$ 318 milhões referentes ao Prêmio de Produtividade.

Os entrevistados apresentaram uma percepção bastante positiva sobre o Prêmio de Produtividade, ressaltando seu impacto no processo de identificação. Contudo, eles consideram que apesar das vantagens do incentivo econômico, o

<sup>1</sup> Notícia divulgada no site: <<http://minasempautar.wordpress.com>>. Acesso em: 30 out. 2009.

prêmio não altera significativamente o estado de identificação ambivalente em que se encontram, surtindo efeito apenas no comprometimento com a instituição. Eles mostram-se satisfeitos com o Prêmio, justificando que as pessoas precisam de dinheiro para sobreviver, e comparam com a “Participação nos Lucros empregada pelas grandes empresas privadas”.

O Prêmio de Produtividade e a Avaliação de Desempenho Individual provocam nos envolvidos a necessidade de externar os valores cultuados pela instituição ao longo dos anos, estabelecendo um maior comprometimento e dedicação dos militares que passam a se identificar com as propostas de trabalho, dedicando e aperfeiçoando técnicas e rotinas de trabalho estabelecidas pelo comando e pelas políticas de segurança pública na atualidade (entrevistado 8).

Numa avaliação conjunta dos dois instrumentos de gestão de pessoas, um servidor público que se considera totalmente identificado com organização faz uma avaliação do processo, mostrando que estes mecanismos são voltados para incentivos pontuais e que não alteram a intensidade da identificação.

O Prêmio de Produtividade e a Avaliação de Desempenho não influenciam sobremaneira na identificação com instituição, haja vista que a escolha pela carreira profissional deve ser influenciada pelos seus valores, princípios. Objetivos e satisfação profissional, pois um profissional frustrado não tem como prestar serviço com qualidade. Porém, servem de incentivo e apontam o reconhecimento do Poder Público em relação aos seus representantes (entrevistado 3).

Considerando que a maioria dos entrevistados se percebeu como possuindo uma identificação ambivalente com a organização em que concordam com os fins, mas apresentam uma relação conflituosa com os meios utilizados para alcançá-los, a implantação do Prêmio de Produtividade e da ADI não mudam essa relação. A percepção desses entrevistados sobre a incongruência entre os fins e os meios da corporação e, em certa medida, a violação do contrato psicológico podem ser consideradas antecedentes dessa identificação ambivalente. A concomitância de sentimentos de orgulho e satisfação e de sentimentos de decepção e insatisfação está atrelada à queda de confiança nos meios utilizados pelos dirigentes da organização e às próprias mudanças incorporadas recentemente, como a junção das secretarias e a implantação dos instrumentos de gestão.

A identificação não pode ser vista em termos estáticos e permanentes como a congruência entre os atributos fixos da organização e as necessidades de uma

pessoa (Pratt, 1998). Ela é um processo dinâmico, contínuo e inacabado. Portanto, os sucessos ou insucessos das práticas de gestão envolvidas no processo de identificação podem e devem ser alterados ao longo do tempo. Contudo, no momento da pesquisa, percebeu-se que estes dois mecanismos isoladamente não constituíram uma mudança efetiva na gestão de pessoas da Secretaria Estadual pesquisada, sendo considerados, ainda, à margem do processo, reconhecendo-se apenas o incentivo financeiro do Prêmio de Produtividade como positivo. Entretanto, durante as entrevistas, surgiram comentários a respeito da nova política de segurança pública que envolveu a junção das secretarias e será efetivada por meio da integração das polícias civil e militar. Este assunto, que ainda está sendo tratado na cúpula, é visto com ressalvas por parte dos entrevistados em função das profundas mudanças e do aumento do controle efetivo sobre seu trabalho.

A atual política de segurança pública, em nível macro, é medonha para os [servidores públicos]. Baseia-se em números e resultados, e não em pessoas. Tem, inclusive, uma secretaria de Estado para marcar cerrado e não deixar que os mortais saiam dos trilhos. A forma como a coisa é feita afasta os policiais militares de bem servir a sociedade, para buscar quase que tão somente resultados baseados em fórmulas e quantificações (entrevistado 2).

Em suma, após a análise dos dados, acredita-se que o processo de reestruturação pelo qual está passando o governo de Minas Gerais e, em particular, a Secretaria Estadual pesquisada, ainda não promoveu rupturas substanciais nos valores atribuídos à organização. Essas mudanças estão sendo implantadas gradualmente na PMMG e não envolveram uma redefinição de valores, portanto, ainda não afetaram substancialmente o processo de identificação. Contudo, nos próximos anos, após a efetiva junção das secretarias, serão necessárias novas investigações para avaliar o processo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de estudar o processo de identificação dos servidores públicos com uma Secretaria Estadual de Minas Gerais, após a implantação da Avaliação de Desempenho Individual e do Prêmio de Produtividade, realizou-se uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa em que foram investigadas as percepções de dez policiais militares, de variadas patentes e tempos de serviço, sobre as mudanças mencionadas.

Tendo-se como pressuposto que o processo de identificação e seus diferentes níveis de intensidade conduzem os sujeitos a se definirem como membros, ou não, daquela organização e a se posicionarem em relação a valores, perante o próprio contexto social, verificou-se que a implantação desses mecanismos de gestão não alterou significativamente o processo de identificação dos servidores pesquisados, apesar de aspectos salariais e de reconhecimento profissional terem sido recorrentes nos depoimentos como fatores positivos que proporcionam maior identificação dos indivíduos com a organização.

Em se tratando da identificação dos sujeitos entrevistados com a PMMG, o significado do que é ser um servidor público está permeado pelos valores introjetados da organização, configurando-se num indicativo de superidentificação. Entretanto, oito dos dez sujeitos apresentaram uma identificação ambivalente ou conflituosa, já que se identificam com certos aspectos, como os propósitos da Polícia Militar, e com outros não, como os meios utilizados para atingir esses propósitos. Mesmo com conflitos de identificação foi possível confirmar, como apontado na revisão bibliográfica, que é por meio da identificação que os indivíduos se reconhecem como distintos uns dos outros, sendo capazes de contestarem, argumentarem e compreenderem a vida social.

O estudo dos processos de identificação fornece um caminho útil para a compreensão da relação entre as mudanças organizacionais e as alterações no nível individual. Os vários níveis de intensidade da identificação organizacional envolvem a apropriação de atributos e valores associados à identidade da organização e à identidade de seus membros. No entanto, essa identidade precisa ser modificada durante a mudança organizacional, promulgando a seus membros os novos valores e atributos na nova situação. E esses valores e atributos têm de ser desejáveis anteriormente por seus membros para diminuir as resistências às mudanças. O grupo de entrevistados da Secretaria Estadual pesquisada não percebeu a implantação dos novos instrumentos de gestão de pessoas como mudanças efetivas nos atributos e valores da corporação. Portanto, não houve alterações nos estados de identificação organizacional. Entendemos que a intensidade da identificação organizacional aumenta ou diminui a partir do momento em que há uma compreensão da mudança e das alterações provocadas tanto no nível individual quanto organizacional. E os gestores responsáveis pelas mudanças devem focar em estratégias de persuasão ao comunicarem essas transformações e aumentarem a identificação dos membros. Essas estratégias de comunicação visam induzir os membros a se desidentificarem com os atributos organizacionais anteriores e a se reidentificarem com os novos.

A presente pesquisa apresenta limitações inerentes ao percurso metodológico escolhido. Como estudo de caso e pesquisa exploratória, impossibilita generalizações. Entretanto, contribui para que se conheça melhor as características do

fenômeno estudado, bem como o conhecimento, as crenças, as atitudes e os valores dos sujeitos investigados e, assim, por meio de um melhor conhecimento, permite verificar qual a forma de pesquisa mais adequada para um aprofundamento futuro. Nesse sentido, apresenta-se a sugestão para futuras pesquisas que abordem o fenômeno estudado, envolvendo um maior número de sujeitos nos diversos órgãos e entidades do governo, em suas três esferas, federal, estadual e municipal.

## THE ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION PROCESS FRONT OF ADMINISTRATIVE REFORM: AN EXPLORATORY STUDY

### ABSTRACT

This paper aims to examine how to configure the identification process of public servants of Minas Gerais forward the implementation of Individual Performance Evaluation and Productivity Award. The theoretical discussion is grounded in the Theory of Social Identity and in the works that discuss the process of identification with the organizations such as Ashforth and Mael (1989), Pratt (1998), Dutton, Dukerich and Harquail (1994), and Ashforth, Harrison and Corley (2008). The focus of this study was restricted to the perception of the interviewees about their own process of identification, through the new instruments for managing people deployed by the State Government. Following these assumptions, organizational identification is seen as the possible ways of social identification. According to the intensity, those identifications are configured to over identification, misidentification, ambivalent identification and neutral identification. The empirical research was exploratory and qualitative. We made observations and interviews with public servants from Minas Gerais. The analysis demonstrated that the interviewed policemen have an ambivalent identification. The various intensity levels of organizational identification involved the appropriation of attributes and values associated with the organization's identity and the identity of its members. However, this identity needs to be modified during organizational change, enacting its members the new values and attributes in the new situation. These values and attributes have to be desirable by its members previously to decrease the resistance changes. Despite of their pay and professional recognition are recurrent in the appointments, the Productivity Award and Performance Evaluation Individual (ADI) didn't constitute factors that actually influenced the policemen identification process.

## KEYWORDS

Identification process. Organizational identification. Administrative reform. Performance evaluation. Productivity award.

## EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN ORGANIZATIVA FRENTE A LA REFORMA ADMINISTRATIVA: UNO ESTUDIO EXPLORATORIO

### RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo estudiar la manera de configurar el proceso de identificación de los funcionarios del estado de Minas Gerais y la aplicación de la Evaluación del Desempeño Personal/Individual y Premio Productividad. La discusión está supuestos teóricos de la Teoría de la Identidad Social y trabajos que tratan sobre el proceso de identificación con las organizaciones, tales como Ashforth y Mael (1989), Pratt (1998), Dutonn, Dukerich y Harquail (1994) y Ashforth, Harrison y Corley (2008). El enfoque de este estudio se limita a la percepción de los entrevistados acerca de su propio proceso de identificación, a través de los nuevos instrumentos para la gestión de personas desplegadas por el gobierno del estado. La raíz de estos supuestos, la identificación de la organización es vista como una de las posibles formas de identificación social y, dependiendo de la intensidad de la identificación, están configurados sobre la identificación, la desidentificación, la identificación neutral y la identificación ambivalente. En la investigación empírica, se optó por un estudio exploratorio, cualitativo, en el que se hicieron observaciones y entrevistas en profundidad con funcionarios públicos de Minas Gerais, con sede en la Policía Militar de Minas Gerais. El investigación empírica, se optó por un estudio exploratorio, cualitativo, en el que se hicieron observaciones y entrevistas en profundidad con funcionarios públicos del Minas Gerais. El análisis permite determinar que los encuestados tienen una identificación carácter ambivalente con la secretaría. Los diferentes niveles de intensidad de la identificación organizacional implicaron la apropiación de los atributos y valores asociados a la identidad de la organización y la identidad de sus miembros. Sin embargo, esta identidad debe ser modificada durante el cambio organizacional, la promulgación de sus miembros a los nuevos valores y atributos en la nueva situación. Estos valores y atributos tienen que ser deseables por sus miembros previamente para disminuir los cambios de resistencia. Aunque los aspectos de salario y el reconocimiento profesional son recurrentes en las entrevistas,

Premio a la Productividad y Evaluación del Desempeño Individual (ADI) no constituía factores que influyeron en el proceso de identificación de los empleados estatales.

## **PALABRAS CLAVE**

Proceso de identificación. Identificación de organización. Reforma administrativa. Evaluación del desempeño. Premio productividad.

## **REFERÊNCIAS**

- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, (14), 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Babbie, E. (1986). *The practice of social research* (4a ed.). Belmont: Wadsworth Publ.
- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Child, J., & Rodrigues, S. Social identity and organizational learning. In M. Easterby-Smith, & M. A. Lyles (Ed.). *Handbook of organizational learning*. Oxford: Blackwell.
- Dubar, C. (2005). *A socialização. A construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes.
- Dukerich, J. M., Kramer, R., & Parks, J. M. (1998). The dark side of organizational identification. In D. S. Whetten, & P. C. Godfrey. *Identity in organizations: building theory through conversations* (pp. 245-256). London: Sage.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, (39), 239-263.
- Fernandes, M. E. R. (2008). *De “joia da coroa” à “coroa sem joia”: estudo do processo identificatório em duas empresas multinacionais em reestruturação*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Fernandes, M. E. R., Marques, A. L., & Carrieri, A. de P. (2009). Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. *Cadernos EBAPE BR*, 7(4), 687-703.
- Foreman, P., Whetten, D. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Goldstein, H. (2003). *Policiando uma sociedade livre*. São Paulo: Edusp.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organization identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.

Lemos, C. S., & Neves, F. de S. A carreira de gestor público em Minas Gerais no contexto do choque de gestão. *Anais do Congresso Internacional del Clad Sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Buenos Aires, Argentina.

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

*Lei Complementar n. 71, de 30 de julho de 2003* (2003). Institui a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte, MG. Recuperado em 10 novembro, 2009, de <http://www.almg.gov.br/>.

*Decreto n. 44.559, de 29 de junho de 2007* (2009). Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte, MG. Recuperado em 10 novembro, 2009, de <http://www.almg.gov.br/>.

*Lei n. 17.600, de 1º de julho de 2008* (2008). Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte, MG. Recuperado em 10 novembro, 2009, de <http://www.almg.gov.br/>.

Minayo, M. C. S., Deslandes, S. F., Cruz Neto, O., & Gomes, R. (1994) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (16a ed.). (Coleção Temas Sociais). Petrópolis: Vozes.

Nogueira, G. E. G., & Moreira, A. L. C. (1999). As formações grupais e seus efeitos nas instituições policiais militares. *Revista de Psicologia – Saúde Mental e Segurança Pública*, (1), 35-39.

Pagès, M., Bonetti, M., Goulejac, V. de, & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações* (3a ed.). (M. C. P. Tavares, & S. S. Favatti, Trad.). São Paulo: Atlas.

Peci, A., Lemos, C. S., Meneses, C. M. R., Faria, D. de M., & Véras, M. L. (2008, setembro). O processo de avaliação de desempenho individual no choque de gestão mineiro. *Anais do Encontro Nacional da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Ed.). *Identity in organizations: building theory through conversations* (pp. 171-208). Thousand Oaks, CA: Sage.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-24.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Ed.). *Psychology of intergroup relations* (2a ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (7a ed.). São Paulo: Atlas.