

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CEPEAD - CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

RAPHAELLA ARAGÃO VIEIRA

**A EVOLUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE ENSINO DA
FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**

Belo Horizonte

2020

Raphaella Aragão Vieira

A evolução da identidade organizacional da área de ensino da Fundação João Pinheiro

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte
Coorientadora: Prof.^a. Dr.^a. Kamila Pagel de Oliveira

Belo Horizonte

2020

Ficha Catalográfica

V658e
2020

Vieira, Raphaella Aragão.
A evolução da identidade organizacional da área de ensino da
Fundação João Pinheiro [manuscrito] / Raphaella Aragão Vieira. –
2020.
101 f.: il.

Orientador: Roberto Gonzalez Duarte.
Coorientadora: Kamila Pagel de Oliveira
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 88-96) e apêndices.

1. Desenvolvimento organizacional – Teses. 2. Fundação João
Pinheiro – Teses. 3. Universidades e faculdades – Administração – Teses.
I. Duarte, Roberto Gonzalez. II. Oliveira, Kamila Pagel de.
III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e
Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault CRB-6/2211
Biblioteca da FACE/UFMG – LVR/078/2020



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **RAPHAELLA ARAGÃO VIEIRA**, REGISTRO M^o 702/2020. No dia 28 de fevereiro de 2020, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da CEPEAD, em 17 de fevereiro de 2020, para julgar o trabalho final intitulado "A EVOLUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE ENSINO DA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO", requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, linha de pesquisa: **Gestão Organizacional e Tecnologias Gerenciais**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

X APROVAÇÃO;

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 28 de fevereiro de 2020.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte.....
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof.^a. Dr.^a. Kamila Pagel de Oliveira.....
COORDENADORA - (FJP/MG)

Prof.^a. Dr.^a. Nilke Pelizza Vier Machado.....
(UNOESC/Campus Chapecó)

Prof.^a. Dr.^a. Irene Kazumi Miura.....
(FEARF/USP)

AGRADECIMENTOS

O mestrado é um projeto antigo, porém, apesar de planejado, foi turbulento em função de ocorrer juntamente com a chegada da minha filha. Por isso, apesar das diversas dificuldades, agradeço a Deus as oportunidades, pois sei que nada acontece por acaso em nossas vidas. Para tudo há um propósito.

Agradeço ao meu marido e meus familiares pelo apoio e por sempre acreditarem no meu potencial. À Cecília por compreender, mesmo tão pequenina, a ausência da mamãe em diversos momentos.

Agradeço também ao meu orientador Roberto Gonzalez, por, sabiamente, ter me conduzido na pesquisa, pelo incentivo e pela confiança em mim demonstrada. Não foi apenas um professor, mas sim um mestre e amigo que pretendo levar pela vida.

À minha gestora e coorientadora Kamila Pagel que, mesmo tendo vivenciado um período mais curto da pesquisa, contribui de forma essencial para sua realização e conclusão.

Agradeço à equipe da FJP pelo apoio e participação na pesquisa. Por fim, agradeço aos meus colegas da UFMG, pelo apoio, companheirismo e parceria.

Nada acontece por acaso. Seja forte e acredite em si mesmo.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi identificar a evolução da identidade organizacional (IO) através da classificação dos eventos mais significativos do ciclo de vida de uma organização. Como objeto de pesquisa, foi escolhida a área de ensino da Fundação João Pinheiro (FJP), no período de 1969 a 2018 – uma organização pública de renome do estado de Minas Gerais que atua nas áreas de ensino e pesquisa. A carência de estudos no setor público e a falta de análises evolutivas da IO foram os principais motivadores para a escolha do tema dessa pesquisa. Para o alcance dos objetivos propostos, foi feita uma pesquisa qualitativa, descritiva e explicativa, utilizando-se o método do estudo de caso, de perspectiva longitudinal. Como procedimentos metodológicos, foram utilizados o levantamento e análise documental, além de entrevistas com funcionários antigos da FJP que atuaram e atuam nas atividades de ensino. A pesquisa apresenta como resultado uma metodologia para análise da evolução da identidade de uma organização através da classificação de seus eventos mais significativos conforme as dimensões da IO: centralidade, distintividade e durabilidade. Esta pesquisa contribui para a literatura sobre IO via apresentação de um novo modelo para estudar a evolução do constructo e ainda permite à FJP conhecer, de uma perspectiva histórica, as transformações identitárias de sua área de ensino.

Palavras-chave: identidade organizacional. Evolução da identidade organizacional. Fundação João Pinheiro.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to identify the evolution of organizational identity (IO) through the classification of the most significant events in the life cycle of an organization. As the object of research, the teaching area of the João Pinheiro Foundation (FJP) was chosen, from 1969 to 2018 - a public organization renowned in the State of Minas Gerais that operates in the areas of teaching and research. The lack of studies in the public sector and the lack of evolutionary analyzes of IO were the main motivators for choosing the theme of this research. To achieve the proposed objectives, a qualitative, descriptive and explanatory research was carried out, using the case study method, from a longitudinal perspective. As methodological procedures, documentary survey and analysis were used, in addition to interviews with former FJP employees who worked and work in teaching activities. The research presents as a result a methodology for analyzing the evolution of an organization's identity through the classification of its most significant events according to the dimensions of the IO: centrality, distinctiveness and durability. This research contributes to the literature on IO via the presentation of a new model to study the evolution of the construct and still allows the FJP to know, from a historical perspective, the identity transformations of its teaching area.

Keywords: organizational identity. Evolution of organizational identity. João Pinheiro Foundation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — A evolução dos estudos empíricos sobre IO de Ravasi e Canato (2013).....	20
Figura 2 — A evolução da IO no ciclo de vida organizacional.....	31
Figura 3 — Organograma da FJP no início da década de 70	51
Figura 4 — Propaganda do CDA em 1974.....	55
Figura 5 — Propaganda do CDA em 1977.....	57
Figura 6 — Mapa estratégico da FJP em 2009.....	70
Figura 7 — Mapa estratégico da FJP de 2012 a 2015	71
Figura 8 — Modelo analítico da evolução da IO da área de ensino da FJP	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 —	Análise de estudos empíricos de IO com base em Albert e Whetten (1985)....	23
Quadro 2 —	Síntese da análise bibliométrica dos artigos teórico-empíricos de Resende, Demo e Nascimento (2019)	28
Quadro 3 —	Eventos do ciclo de vida organizacional que impactam a IO	30
Quadro 4 —	Visão geral da pesquisa.....	38
Quadro 5 —	Dimensões de análise da pesquisa	39
Quadro 6 —	Quantitativo de documentos coletados	41
Quadro 7 —	Fases históricas da área de ensino da FJP	42
Quadro 8 —	Perfil dos entrevistados	44
Quadro 9 —	Quantitativo de eventos encontrados na pesquisa documental	45
Quadro 10 —	Etapas da análise dos dados	47
Quadro 11 —	Procedimentos metodológicos	47
Quadro 12 —	Eventos da Fase 1.....	59
Quadro 13 —	Eventos da Fase 2.....	62
Quadro 14 —	Eventos da Fase 3.....	67
Quadro 15 —	Eventos da Fase 4.....	72
Quadro 16 —	Eventos da Fase 5.....	74
Quadro 17 —	Resposta dos entrevistados à pergunta final	74
Quadro 18 —	Relação dos eventos identificados na pesquisa e sua classificação	79
Quadro 19 —	Evolução das dimensões de análise por fase da pesquisa	81

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEA	Curso de Especialização em Administração
Cebrae	Centro Brasileiro de Assistência Gerencial a Pequena e Média Empresa
CEE	Caixa Econômica do Estado de Minas Gerais
CEPP	Centro de Estudos de Políticas Públicas Paulo Camilo de Oliveira Penna
CETEC	Centro Tecnológico de Minas Gerais
CSAP	Curso Superior de Administração Pública
CSP	Curso Superior de Polícia
EG	Escola de Governo
ENA	<i>École Nationale d'Administration</i>
Enade	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPEA	Escritório de Pesquisa Econômica Aplicada
EPPGG	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
ETRA	Fundação Escritório Técnico de Racionalização Administrativa
FJP	Fundação João Pinheiro
IGC	Índice Geral de Cursos
INDI	Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais
IO	Identidade Organizacional
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômico-Social Aplicada
IPES	Instituto de Pesquisa Econômica e Social
MEC	Ministério da Educação
Miniplan	Ministério do Planejamento e Coordenação Geral
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
PNTE	Programa Nacional de Treinamento de Executivos
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PT	Partido dos Trabalhadores
Seplag	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UNA	União de Negócios e Administração
UPFMG	Unidades Padrão Fiscal do Estado
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Objetivos	14
1.2	Relevância da pesquisa	15
1.3	Estrutura da dissertação	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Evolução do constructo identidade organizacional.....	17
2.2	Estudos empíricos sobre identidade organizacional	22
2.3	Evolução da identidade nas organizações	30
3	METODOLOGIA	35
3.1	Caracterização da pesquisa.....	35
3.2	Dimensões de análise da pesquisa.....	39
3.3	Coleta de dados.....	39
3.3.1	Pesquisa documental	40
3.3.2	Entrevistas	42
3.4	Análise dos dados	45
3.5	Resumo dos procedimentos metodológicos.....	47
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	48
4.1	Contextualização histórica da área de ensino da FJP	48
4.1.1	A criação da Fundação João Pinheiro	48
4.1.2	Fase 1: O Centro de Desenvolvimento em Administração (CDA) – 1972 a 1986	51
4.1.3	Fase 2: Crise institucional – 1987 a 1991	60
4.1.4	Fase 3: A EG – 1992 a 2002	62
4.1.5	Fase 4: Estabilização – 2003 a 2014	67
4.1.6	Fase 5: Estagnação – 2015 a 2018	72
4.1.7	Representatividade da área de ensino segundo os entrevistados	74
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	78
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas	97
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento	101

1 INTRODUÇÃO

Identidade é um tema de pesquisa amplamente discutido por sociólogos, filósofos e psicólogos há bastante tempo. Historicamente, a identidade tem sido tratada como um conjunto acoplado de ideias, distinções, quebra-cabeças e conceitos, tendo como primeira influência a noção de identidade individual vinda da Psicanálise (CALDAS e WOOD JR., 1997, p. 7). Schirrmeister (2014, p. 27) conceitua identidade como o “conjunto de características que fazem as pessoas, grupos e organizações similares e diferentes uns dos outros”. Em outras palavras, identidade é o ‘eu’ de cada um, que expressa o indivíduo como diferente das outras pessoas (CALDAS e WOOD JR., 1997, p. 9). Nesse contexto de estudos acerca da identidade individual, surgiram questões sobre a identidade em grupos e organizações.

O termo identidade organizacional (IO) foi apresentado em um trabalho dos pesquisadores Albert e Whetten no ano de 1985, a partir de uma pesquisa realizada na Universidade de Illinois nos Estados Unidos. O artigo *Organizational Identity* publicado por eles é considerado o trabalho seminal sobre identidade organizacional. Segundo os autores, a identidade das organizações é a tentativa de resposta à seguinte questão: “quem somos nós como organização?”. Para responder tal questionamento, é necessário realizar uma autorreflexão, analisando como os membros da organização caracterizam seus atributos e ainda como a própria organização se enxerga.

Gioia (2008) afirma que o estudo sobre IO é importante porque “ressoa” tanto para as pessoas dentro das organizações quanto para os estudiosos das organizações. Esse “eco” decorre da relevância do conceito tanto para os cientistas quanto para a própria organização. Albert e Whetten (1985) apresentam três atributos considerados como suficientes para a compreensão da IO: características consideradas centrais; distintivas e duradouras. Ou seja, para identificar a identidade de uma organização, é necessário investigar, diante do olhar dos seus membros, o que é central para sua caracterização; o que a torna distinta de outras similares; e, por último, o que possui continuidade com o passar do tempo (Albert e Whetten, 1985). Esses três atributos são unanimidade entre os pesquisadores que buscam investigar diferentes aspectos da identidade das organizações, e, a partir deles, surgiram inúmeros trabalhos sobre IO no Brasil e no mundo.

As características consideradas centrais para definição da identidade de uma organização podem ser identificadas pelos aspectos essenciais para a organização, como a definição de

seus objetivos, valores, princípios, serviços e práticas. Já os critérios a respeito da distintividade baseiam-se naquilo que é o diferencial da organização e, com relação à durabilidade, podem ser identificadas características que exibem um grau de igualdade ou continuidade ao longo do tempo. Albert e Whetten (1985) afirmam que cada um desses três critérios é essencial para a compreensão da identidade de uma organização e, em conjunto, são suficientes para definir IO como um conceito científico.

Segundo Machado (2005), a identidade de uma organização é constituída ainda pelo conjunto de representações que os membros compartilham a respeito do significado dessa organização. Gioia *et al.* (2013) afirmam também que uma organização forma sua identidade ao longo de um prolongado período de tempo, que orienta o pensamento das pessoas na construção de um significado da organização. Para realizar tal investigação, é necessário compreender os três atributos da IO propostos por Albert e Whetten em 1985.

É importante ressaltar que a IO é um conceito dinâmico e que, conforme proposto por diversos autores — Gioia; Schultz; Corley (2000), Nag; Corley; Gioia (2007) e Clark; Gioia; Ketchen; Thomas (2010) — pode adaptar-se a possíveis mudanças na estratégia da organização. Isso significa que a organização pode se reinventar e se adequar aos diferentes cenários que vive durante seu ciclo de vida. A identidade de uma organização não é um conceito estático, ela evolui conforme os eventos que ocorrem ao longo de sua trajetória. Além disso, outra discussão interessante acerca do tema é a possibilidade de existência de mais de uma IO dentro de uma mesma organização. Gioia *et al.* (2013) sugerem que as organizações podem ter múltiplas IOs, desde que as mesmas sejam necessárias para sua identificação de forma completa.

Diante da dinamicidade do tema identidade organizacional, esta dissertação pretende analisar a evolução da IO de uma organização baseada nos principais eventos que ocorreram ao longo de seu ciclo de vida. A investigação foi realizada em um *locus* empírico que se acredita ter os pressupostos teóricos ideais acerca do tema: ciclo de vida organizacional maduro; organização com diferentes mudanças de gestão e, por último, organização com mais de uma IO.

A organização escolhida para a realização da investigação empírica é a Fundação João Pinheiro (FJP), que é uma organização pública estadual de ensino e pesquisa vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag). Fundada em 1969, a FJP foi criada como um órgão do Sistema de Planejamento de Minas Gerais, com a

finalidade de realizar projetos de pesquisa aplicada, consultorias, desenvolvimento de recursos humanos e ações de apoio técnico e operacional, nas áreas de administração pública e privada, economia, estudos históricos, culturais, sociais e políticos (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1974, p. 5). Nesse contexto, há uma divisão entre os dois pilares de trabalho da organização: o ensino e a pesquisa, que ocorrem de forma separada dentro da FJP e configuram duas IOs diferentes dentro da organização.

Considerando que a FJP possui um ciclo de vida organizacional maduro — completou 50 anos em dezembro de 2019 —, a pesquisa abrangeu o período de 1969 até 2018 para acompanhar a evolução de uma de suas IOs. Foi escolhida a área de ensino da organização como objeto de trabalho para investigar a evolução de sua identidade pelo fato de ser considerada a principal área de atuação da organização. Além disso, a pesquisadora atua profissionalmente nessa área e tem acesso às suas informações e seus membros. Diante do contexto apresentado, a problemática que norteia essa dissertação é: como a identidade organizacional da área de ensino da Fundação João Pinheiro evoluiu no período de 1969 a 2018?

1.1 Objetivos

Para responder à pergunta dessa pesquisa, foi definido como objetivo geral investigar a evolução da identidade organizacional da área de ensino da Fundação João Pinheiro no período de 1969 a 2018.

Para o alcance desse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

a) analisar a história da área de ensino da FJP identificando os principais eventos que influenciaram sua IO no período de 1969 a 2018;

b) compreender os significados atribuídos pelos sujeitos de pesquisa aos eventos da área de ensino da FJP identificados na primeira etapa da pesquisa;

c) classificar os eventos da área de ensino da FJP identificados conforme as dimensões de análise da IO (centralidade, distintividade e durabilidade).

Em conformidade com esses objetivos, foi feita uma pesquisa qualitativa, utilizando o método do estudo de caso descritivo explicativo. Os dados foram coletados através de fontes primárias e de entrevistas com diferentes atores organizacionais.

1.2 Relevância da pesquisa

Este estudo fornece contribuição acadêmica aos estudos de IO, uma vez que investiga a evolução da identidade de uma organização a partir da análise de eventos que ocorreram ao longo de seu ciclo de vida. Conforme demonstrado em revisões de literatura e pesquisas bibliométricas realizadas por Beyda e Macedo-Soares (2010), Ravasi e Canato (2013) e Resende, Demo e Nascimento (2019), a maior parte dos trabalhos empíricos analisados realiza estudos sobre IO em organizações do setor privado, através principalmente de análises comparativas entre IO e outros aspectos organizacionais como cultura e imagem. Assim, ao realizar uma investigação evolutiva sobre IO, desde sua fundação, em um estudo longitudinal, com base em eventos, espera-se uma contribuição para os estudos acadêmicos. Além disso, estudar esse processo em uma organização pública, como neste estudo de caso, configura uma segunda justificativa para a pesquisa. Em específico, investigar a evolução da IO em uma organização do setor público brasileiro através da classificação de seus eventos mais significativos é relevante como contribuição empírica pela escassez de trabalhos em organização públicas.

As contribuições empíricas para a própria FJP iniciam-se através do conhecimento e análise da história da sua área de ensino, desde sua criação até o ano de 2018, com a identificação dos eventos mais significativos. Tanto a pesquisa documental quanto a realização de entrevistas permitiram identificar como esses eventos do ciclo de vida organizacional podem interferir na sua identidade. Este estudo pode ser utilizado também como ferramenta de gestão para a FJP, uma vez que permite uma análise do passado que pode ser utilizada como referência para a tomada de decisões futuras.

Por fim, vale ressaltar que o modelo utilizado para investigação da evolução da IO nessa pesquisa — através da identificação e classificação de eventos segundo as dimensões da IO (centralidade, distintividade e durabilidade) — pode ser replicado em outras pesquisas da área, uma vez que não há consenso entre os pesquisadores acerca de um modelo único para identificação da IO.

1.3 Estrutura da dissertação

Para melhor apresentar o estudo realizado, esta dissertação está estruturada em seis capítulos. Nesse primeiro capítulo, de introdução, apresentaram-se o tema e a problemática que

orientaram o desenvolvimento da pesquisa, os objetivos pretendidos e a justificativa do estudo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica a respeito do constructo identidade organizacional; análise de estudos empíricos e a evolutiva da IO, que deram suporte ao estudo.

O terceiro capítulo trata dos recursos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa para o alcance dos objetivos propostos. Nesse sentido, são abordadas a caracterização da pesquisa; suas dimensões de análise, e a coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo, por sua vez, apresenta os resultados encontrados no estudo. O capítulo cinco demonstra a discussão dos resultados, e, finalmente, no sexto capítulo da dissertação, são apontadas as considerações finais; as limitações encontradas para a realização da pesquisa, bem como sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica que embasa o projeto de pesquisa. Primeiramente, apresenta-se o conceito de identidade organizacional, ressaltando suas principais características. Em seguida, apresenta-se uma análise de estudos empíricos sobre identidade organizacional. Por fim, discute-se a evolução da identidade nas organizações.

2.1 Evolução do constructo identidade organizacional

De acordo com Caldas e Wood Jr. (1997), o conceito de identidade tem raízes no pensamento clássico, associado às ideias de permanência, singularidade e unicidade, com influências da cultura e do meio. Os autores afirmam que “fora do campo da lógica, a ideia de identidade foi inicialmente aplicada a algo descrevendo o indivíduo, ou a ele limitado” (CALDAS; WOOD Jr., 1997, p. 9). Silva e Vergara (2000) afirmam ainda que a noção de identidade está ligada à ideia de como o sujeito constitui-se como único, ou seja, como idêntico a nenhum outro indivíduo. Assim, uma definição apropriada para o conceito de identidade é uma “classificação do self que expressa o indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais, e como similar a membros da mesma classe” (CALDAS; WOOD Jr., 1997, p. 10). Esse conceito demonstra que identidade é um sistema de referências, na medida em que representa sua posição em um contexto (SILVA; VERGARA, 2000, p. 4). Apesar de a visão tradicional do conceito conceber o mesmo como fixo e contínuo, uma corrente significativa de autores compreende identidade como algo fluido e multidimensional. “A identidade é multifacetada, dinâmica e influenciada por forças que atuam em múltiplos níveis de análise” (SILVA; VERGARA, 2000, p. 4).

Lorda (2011), ao analisar o trabalho de Caldas e Wood Jr., afirma que a noção psicanalítica do conceito de identidade foi a mais utilizada no campo das ciências humanas, porém o termo foi apropriado por cada área de conhecimento e escola de pensamento segundo seus próprios interesses e objetivos. “Cada uma dessas trilhas de análise gerou seus próprios seguidores, que, por sua vez, criaram — inclusive na análise das organizações — definições de identidade relativamente distintas entre si” (CALDAS; WOOD Jr., 1997, p. 10). Silva e Vergara (2000) afirmam que, uma vez que a identidade é algo relacional, construída através do produto das interações dos diferentes grupos e indivíduos, faz sentido considerar também a existência de uma identidade organizacional.

Os pioneiros nos estudos sobre identidade organizacional foram Stuart Albert e David A. Whetten, através da publicação do artigo *Organizational identity* em 1985, com a proposição de um método para caracterizar a IO das instituições. Whetten (1998) afirma que escrever o artigo foi uma experiência altamente frustrante e recompensadora. Frustrante devido à dificuldade de criar uma nova lógica e linguagem, mas bastante recompensadora pelo fato de a proposta apresentada fazer sentido para os estudiosos. Ele afirma ainda, no prefácio do seu livro *Identity in organizations* (1998), que ele e Stuart vivenciaram um momento angustiante de redução e corte de gastos na organização que atuavam e, então, fizeram um exame pessoal e coletivo sobre o que era essencial, duradouro e distintivo para auxiliar o processo de tomada de decisões.

Esse artigo de 1985 é referência praticamente unânime entre os pesquisadores do assunto e foi a partir dele que o tema passou a ser difundido e novas pesquisas foram desenvolvidas. Segundo os autores, a IO pode ser considerada um conceito científico, que objetiva definir e caracterizar certos aspectos das organizações, mas também pode ser uma questão autorreflexiva, através da qual as organizações buscam caracterizar aspectos de si mesmas. Diante dessas perspectivas de análise, o questionamento da organização acerca de sua IO desencadeia uma busca por respostas na sua cultura, filosofia, posicionamento de mercado e associações, através de perguntas como: “Quem somos nós? Qual nosso tipo de negócio? O que pretendemos ser?”.

Considerando a busca por tais respostas, Albert e Whetten (1985) propõem então três critérios que auxiliam a conceituação da identidade organizacional:

- a) critério do caráter central: o que é entendido como a essência da organização, é o elemento-chave;
- b) critério do caráter distintivo: características que distinguem a organização das outras, é o seu diferencial;
- c) critério de durabilidade: características que possuem uniformidade e/ou continuidade ao longo do tempo.

Esses critérios, segundo Albert e Whetten, formam um conjunto de características suficientes para a definição de IO. Uma definição de identidade organizacional baseia-se então no conjunto de visões coletivas sobre as prioridades da organização (RODRIGUES e CHILD, 2008). Quando Albert e Whetten afirmam que “não há uma melhor declaração de identidade,

mas sim múltiplas afirmações igualmente válidas relativas a diferentes públicos para diferentes finalidades” (ALBERT; WHETTEN, 1985, p. 268), de certa forma, corroboram a dinamicidade do conceito de IO proposto por Gioia, Schultz e Corley (2000), que questionam a ideia de durabilidade e adicionam a esse critério uma natureza fluida, contínua e até mesmo adaptativa. Dessa forma há um paradoxo do conceito, sendo dinâmico e duradouro ao mesmo tempo. Identidade duradoura pressupõe que ela permanece a mesma com o passar do tempo, já a identidade com senso de continuidade é aquela que “muda sua interpretação e significado enquanto retêm crenças e valores centrais que se estendem ao longo do tempo e contexto” (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000, p. 65).

As “características essenciais da organização” podem ser diferentes dependendo do ponto de vista e considerando um determinado propósito. Nesse sentido, “não há uma melhor declaração de identidade, mas sim múltiplas afirmações igualmente válidas relativas a diferentes públicos para diferentes finalidades” (ALBERT; WHETTEN, 1985). Bouchikhi *et al.* (1998) acreditam ainda que há múltiplas possibilidades de compreensão de IO e que essas devem levar em consideração a rede de relacionamentos da organização.

Para analisar as diferentes linhas de pesquisa sobre o tema, Ravasi e Canato (2013) realizaram uma pesquisa bibliográfica a partir de artigos empíricos sobre identidade organizacional entre os anos de 1985 e 2011 publicados nos principais periódicos da área de negócios e administração – *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *British Journal of Management*, *Human Relations*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Organizational Behavior*, *Organization Science*, *Organization Studies*, *Strategic Management Journal* e *Strategic Organization* – com o objetivo de identificar a evolução dos estudos sobre IO. A pesquisa revelou que, a partir dos anos 90, o tema começou a atrair o interesse de novos pesquisadores, porém, somente a partir de 2002, são publicados estudos com o objetivo de investigar a influência da IO na dinâmica organizacional e também sobre as diferentes aplicações do conceito. A partir dessa revisão de literatura, Ravasi e Canato (2013) identificaram três diferentes ondas de estudos empíricos sobre identidade organizacional (Figura 1).

Figura 1— A evolução dos estudos empíricos sobre IO de Ravasi e Canato (2013)



Fonte: Machado (2014).

As ondas de estudos sobre IO são divididas de acordo com os seguintes critérios:

a) na primeira onda (1991 a 2000), a identidade organizacional é vista como “uma explicação inesperada”: nessa década, as pesquisas não tinham como objetivo principal o estudo sobre identidade organizacional, porém, ao analisarem questões mais amplas como gerenciamento de problemas, mudanças estratégicas e degradação da imagem organizacional, acabaram revelando aspectos de IO;

b) na segunda onda (2000 a 2002), a identidade organizacional é entendida como antecedente de um comportamento organizacional: nesse período, os pesquisadores buscavam compreender a identificação dos membros com a organização;

c) a terceira onda (2002 a 2011) engloba os estudos que possuem o tema IO como objeto de pesquisa, examinando a construção e reconhecimento da IO em estudos de caso empíricos. As pesquisas dessa fase concentram-se em eventos organizacionais especiais (fusões, reestruturações, fundações) ou análises de um período de tempo da história da organização (RAVASI e CANATO, 2013).

Ravasi e Canato (2013) afirmam ainda que o conceito de IO ganhou legitimidade apenas a partir dos anos 2000 e, durante sua pesquisa bibliográfica, distinguiram cinco métodos de pesquisa nos estudos de IO, conforme detalhado a seguir:

- a) IO percebida: baseia-se nos discursos e crenças sobre características centrais, distintas e duradouras da organização;
- b) análise metafórica estendida (EMA): Técnica analítica baseada na comparação de duas interpretações metafóricas da organização. Ex.: organização é vista como uma igreja ou como uma universidade?

- c) teoria fundamentada em dados (*Grounded Theory*): Utiliza-se de métodos variados de coleta de dados em busca da definição de IO e é muito usada para investigar a relação de IO e outros constructos organizacionais;
- d) etnografia: imersão profunda na comunidade da organização em estudo para permitir ao pesquisador a compreensão da IO;
- e) análise de narrativas: busca compreender a IO por meio das narrativas de atores sobre a organização (textuais e orais).

Nesse contexto, Borges e Medeiros (2011) analisaram diferentes estudos da época da “primeira onda” sobre identidade organizacional, com foco na ontologia, epistemologia e metodologia desses trabalhos. A partir deles, os autores propuseram três perspectivas principais de estudo do tema: funcionalista, interpretativa e pós-modernista. A funcionalista entende IO como um ativo que pode ser manipulado, gerenciado e/ou transformado pela organização de acordo com seus propósitos. As pesquisas realizadas sob o paradigma funcionalista investigam características objetivas da organização e também como identificar, medir e gerenciar a IO. A perspectiva interpretativa busca responder a questão “o que sou/quem somos nós como organização?”, ou seja, compreende o conceito de IO através da construção e compartilhamento de significados pelos membros da organização. A identidade da organização seria então um conjunto de significados construídos e aceitos pelas pessoas, não sendo de fácil manipulação (BORGES; MEDEIROS, 2011, p. 135). Machado (2014) afirma que as pesquisas baseadas na perspectiva interpretativa são geralmente de natureza qualitativa, uma vez que investigam símbolos (linguagem, esquemas, artefatos) que têm significados para os membros da organização. A terceira, e última, perspectiva é a pós-moderna, que adota os seguintes pressupostos: indeterminação dos significados; identidade como coleção acidental de formas agrupadas em um momento do tempo; formas paradoxais da identidade devido à mistura de significados; e pluralidade e multiplicidade de identidades. As pesquisas dessa linha baseiam-se na linguagem e discursos, buscando a voz de atores marginalizados, silêncios e ausências (BORGES; MEDEIROS, 2011, p. 135).

Fernandes, Marques e Carrieri (2009) apresentam uma análise de IO baseada na perspectiva interpretativa. Para esses autores, o conceito de IO é a “expressão das percepções das pessoas sobre o significado da organização” (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009, p. 689). Isso significa compreender IO como a combinação de processos cognitivos, entendimentos compartilhados e valores percebidos pelas pessoas em relação à organização. As pessoas

percebem a essência da organização, ou seja, sua IO, através de símbolos, rituais, cerimônias, histórias, sinais e mitos compartilhados, com o entendimento de que IO é uma construção social e possui relação com a cultura da organizacional. “Se a IO diz respeito a quem somos, a cultura revela os valores que orientam o pensamento” (MACHADO, 2005, p. 14). A cultura organizacional é como uma raiz que sustenta e fornece as bases para a identidade organizacional: é a partir da cultura que os membros da organização definem sua identidade (MACHADO, 2014, p. 39).

Apesar da relação entre IO e cultura organizacional, esta pesquisa tem como objetivo apenas a identificação da evolução da IO da área de ensino da FJP e não discute aspectos de sua cultura. Considerando a importância da organização para o estado de Minas Gerais e da sua área de ensino, uma sugestão para pesquisas futuras é o estudo entre a IO e a cultura organizacional da FJP e suas áreas de atuação.

2.2 Estudos empíricos sobre identidade organizacional

Essa seção irá apresentar uma análise e discussão sobre as metodologias utilizadas para a definição de IO. Ravasi e Canato (2013) realizaram um levantamento dos principais estudos brasileiros sobre IO da “terceira onda”, considerando as características metodológicas e epistêmicas utilizadas pelos pesquisadores ao investigarem o fenômeno. O artigo seminal de Albert e Whetten (1985) é referência de praticamente todos os trabalhos no que diz respeito à definição de identidade organizacional mediante os aspectos da centralidade, distintividade e durabilidade. Entretanto, como os critérios para identificar esses aspectos não foram definidos pelos autores, os pesquisadores desenvolveram diferentes metodologias para classificar as principais características das organizações e, conseqüentemente, caracterizar suas IOs.

Beyda e Macedo-Soares (2010) realizaram uma revisão bibliográfica de artigos nacionais publicados entre 2004 e 2009 em periódicos acadêmicos nacionais e em anais de congressos acadêmicos organizados por entidades brasileiras. Os critérios para identificação da produção científica foram artigos classificados entre as quatro primeiras classificações – de um total de oito, segundo avaliação da Qualis Capes (sistema brasileiro de avaliação de periódicos, mantido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), além de artigos publicados nos anais de eventos do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad); do Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO) e do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

(EnGPR); boletins; periódicos, tais como RAE-e (Revista de Administração de Empresas Eletrônica); a RAC-e (Revista de Administração Contemporânea Eletrônica); a RAUSP (Revista de Administração da Universidade de São Paulo), além da BAR (*Brazilian Administration Review*).

Entre os 21 artigos encontrados, apenas três eram de natureza teórica e os demais, empíricas, utilizando principalmente metodologia qualitativa. Os autores observaram que a maioria dos artigos empíricos podia ser classificada sob quatro diferentes perspectivas de análise sobre IO. São elas:

a) identificação de mudanças na IO a partir da ocorrência de um determinado evento de natureza externa à organização (quatro artigos);

b) identificação de mudanças na IO em decorrência de decisões de caráter interno (seis artigos);

c) investigação das relações entre as percepções de *stakeholders* internos e externos sobre IO (três artigos);

d) identificação da multiplicidade das percepções da IO por diversos *stakeholders* (dois artigos).

Após essa primeira triagem, as autoras identificaram que apenas cinco dos 18 artigos que tratam de pesquisas empíricas explicitaram os critérios utilizados na determinação da IO. A fim de nortear a metodologia de pesquisa deste trabalho, o Quadro 1 apresenta o escopo dos cinco artigos elencados por Beyda e Macedo-Soares (2010) e também os métodos utilizados para determinar a IO das organizações pesquisadas, baseados nos critérios de centralidade, distintividade e durabilidade definidos por Albert e Whetten (1985).

Quadro 1 — Análise de estudos empíricos de IO com base em Albert e Whetten (1985)

Artigo	Organização	Objetivo	Coleta de dados	Critérios para identificação da IO
Machado (2005)	Assistência funerária (setor privado)	Compreender a IO através de traços da cultura brasileira	Entrevistas	Critério distintivo: ramo de atuação Critério duradouro: história e memória da organização
Souza, Lima e Soares (2006)	Ferrovias (setor privado)	Analisar a IO projetada de uma ferrovia privatizada	Entrevistas informais e análise documental	Critério de centralidade: identidade construída através de temas comuns aos discursos dos sujeitos de pesquisa

Nogueira (2007)	Aduana brasileira (setor público)	Verificar a presença de figuras ou imagens como recurso simbólico no delineamento da IO	Entrevistas, observação participante e análise documental	Caracteriza a IO através das crenças dos entrevistados sobre os atributos; Critério central: razão de ser da organização (finalidade/propósito); Critério distintivo: exclusividade de seu papel social e sua historicidade; Critério duradouro: origem institucional, natureza histórica e sua representação da ordem social.
Carassai e Fonseca (2009)	Instituição de ensino (setor privado)	Verificar a influência de uma mudança estratégica na IO	Entrevistas semiestruturadas	Caracteriza a IO através dos valores organizacionais; IO possui caráter dinâmico; Critério central: missão e objetivos; Critério distintivo: processos e ações exclusivos da organização e que a diferenciam; Critério duradouro: características que garantem continuidade à organização e que não se alteram com o tempo, mesmo diante de mudanças.
Miranda, Pessanha e Moreira (2009)	Empresa de análises clínicas (setor privado)	Compreender a construção da IO a partir da cultura e imagem	Pesquisa documental e entrevistas	O sistema de gestão da qualidade da organização foi considerado simultaneamente como critério central, distintivo e duradouro. Pressupõe que a IO não é estática, mas sim interligada à cultura, imagem e comunicação.

Fonte: elaborado a partir de Beyda e Macedo-Soares (2010) e Machado (2014).

O primeiro artigo (Machado, 2005) tinha como objetivo compreender a constituição da IO de uma empresa de seguros funerários a partir de traços da cultura brasileira. Segundo a autora, os elementos da cultura brasileira que exercem impacto nas organizações e que estão relacionados com a construção da IO são: informalidade nas relações pessoais, valorização da manifestação emocional dos indivíduos e o paternalismo — que está ligado à concentração de poder na sociedade brasileira. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com entrevistas a 13 funcionários da empresa de diferentes cargos, idades e tempo de serviço. As questões norteadoras das entrevistas eram: “qual o significado da empresa para você?” ou “o que é a

empresa para você?”. A autora argumenta que os temas identidade e cultura organizacionais são complementares, e, assim, uma mudança na cultura pode resultar em uma transformação da identidade da organização. A partir da análise dos discursos dos entrevistados, Machado (2005) conclui que os elementos culturais revelam o que é peculiar e particular em uma organização, ou seja, o que não é comum a todas as organizações. Assim, ela infere ser possível compreender a IO por meio de traços culturais, uma vez que estes dão significado à identidade.

Souza, Lima e Soares (2006) analisam a “IO projetada” de uma ferrovia privatizada por meio de três diferentes discursos: alta administração, sindicato e da mídia. Essas três perspectivas de análise justificam-se pelo fato de a identidade ser projetada por diferentes meios de comunicação para seus públicos interno e externo. Para os autores, a IO é influenciada pelas ideologias da alta gestão que buscam um modo “adequado” para comunicá-la, porém, os discursos do sindicato e da mídia também influenciam essa identidade. Após um levantamento bibliográfico sobre a empresa antes e depois da privatização, através de boletins e jornais publicados entre 1999 e 2005, foram realizadas entrevistas informais com um representante de cada perspectiva de análise. As análises dos discursos permitem aos autores concluir que a identidade da ferrovia apresentou mudanças e possui um caráter multifacetado, porém com um núcleo de temas comuns, que são apresentados como características centrais da organização. “Essa identidade multifacetada pode ter influência diferenciada nos vários receptores destes discursos, de acordo com seus grupos sociais e suas formações ideológicas” (SOUZA, LIMA E SOARES, 2006).

Os dois artigos seguintes apresentados no Quadro 1 são de Nogueira (2007) e Carassai e Fonseca (2009), sendo que também seguem os critérios de centralidade, distintividade e durabilidade propostos por Albert e Whetten (1985). Nogueira (2007) busca caracterizar a IO da Aduana brasileira, isto é, o que é central, distintivo e duradouro na organização, mediante entrevistas, observação participante e análise documental. O estudo de caso com enfoque antropológico buscou identificar figuras ou imagens conceituais associadas com valores, normas e papéis que compõem o conjunto de elementos característicos da IO da instituição. Considerando a Aduana brasileira como organização pública, mas com cultura e identidade próprias, Nogueira (2007) identifica características da organização de cada um dos critérios essenciais apresentados, porém sob duas orientações diferentes: normativa (considera a aduana como uma corporação paramilitar) e utilitária (organização metaburocrática).

Já o artigo de Carassai e Fonseca (2009) avalia como uma mudança estratégica alterou a IO de uma instituição de ensino do setor privado. Os autores acreditam que mudanças na organização podem alterar a cultura e a identidade organizacionais, uma vez que novos referenciais são formulados e compartilhados pelos seus membros. A partir dessa premissa, foram identificados aspectos da organização segundo os critérios essenciais de IO propostos por Albert e Whetten (1985). A missão e os objetivos da organização foram classificados como atributos centrais da identidade; a averiguação exclusiva de processos e as ações organizacionais foram consideradas características distintivas, e, como critério de durabilidade, verificaram-se aspectos organizacionais que, apesar das mudanças, não alteraram sua essência com o passar do tempo. Assim, após análise documental e das entrevistas, concluiu-se que “mudanças de estrutura, desempenho, fronteiras de atuação ou mesmo de estratégia podem fazer com que os membros da organização reavaliem as suas impressões sobre ela, afetando a identidade organizacional” (CARASSAI e FONSECA, 2009).

O último artigo apresenta um estudo realizado por Miranda, Pessanha e Moreira (2009), em uma empresa de análises clínicas, com o objetivo de compreender, por meio de sua cultura e imagem, a construção de sua IO. A empresa estudada possui um sistema de gestão da qualidade que foi considerado pelos pesquisadores como uma ferramenta relevante no processo de compreensão da construção identitária da organização. Os princípios que orientam as práticas de gestão da qualidade criaram um universo simbólico que fundamenta a cultura e a identidade da organização, e ainda sustenta seu processo de comunicação criando um caráter positivo também com o público externo. A pesquisa de natureza qualitativa baseou-se em pesquisa documental em materiais impressos da organização e também de seu site, além de entrevistas com funcionários recém-contratados (no máximo dois anos de trabalho) e diretores. Os autores concluíram que identidade, cultura, imagem e comunicação se relacionam e se complementam. Guiados pelos critérios de centralidade, distintividade e durabilidade de Albert e Whetten (1985), sugerem que o sistema de gestão da qualidade da empresa é um elemento fundamental tanto para criação quanto para construção da IO da empresa: é um elemento central por buscar a padronização e conter todos os princípios e normas da empresa; é distintivo pelo fato de os colaboradores reconhecerem que é o diferencial da empresa perante a concorrência; e se enquadra no critério de durabilidade por estar presente desde a fundação da organização. Enfim, os autores tratam a IO como uma

estratégia empresarial que articula os elementos de identidade, cultura, imagem e comunicação de forma dinâmica.

Resende, Demo e Nascimento (2019) apresentaram trabalho semelhante ao de Beyda e Macedo-Soares (2010), porém através da investigação “dos principais caminhos trilhados na produção acadêmica brasileira sobre IO, por meio de análise bibliométrica, no período de 2001 a 2017” (RESENDE, DEMO e NASCIMENTO, 2019, p. 3041). Os autores analisaram os artigos publicados no período entre 2001 a 2017 sobre o tema identidade organizacional, em periódicos nacionais com menção igual ou superior a B2, segundo a classificação Qualis 2013–2016 da Capes. Importante mencionar que não consideraram anais de eventos em sua pesquisa, porém, incluíram periódicos da área de psicologia na busca por artigos do tema. Após encontrarem 238 artigos com os termos “Identidade Organizacional” e “Identidade nas Organizações” nos títulos, resumos e palavras-chave dos trabalhos na primeira etapa da pesquisa, fizeram uma análise apenas dos títulos e filtraram aqueles que não se relacionavam à temática da pesquisa.

Após esse primeiro filtro, restaram 105 trabalhos que também foram analisados, e a leitura de seus resumos permitiu a exclusão de 27 trabalhos que estavam fora do escopo da pesquisa. O último estágio de seleção dos artigos baseou-se na análise do inteiro teor de seu conteúdo, restando 41 trabalhos que efetivamente tratavam do tema da pesquisa. Como o objetivo dos autores era uma análise bibliométrica, foram estabelecidos cinco categorias para quantificar as características existentes nos estudos. As categorias extraídas dos artigos selecionados foram as seguintes:

- a) nome do periódico;
- b) ano de publicação;
- c) instituições de origem dos autores dos estudos;
- d) autores que mais publicaram no período;

e) enquadramento do estudo como teórico-empíricos ou apenas teóricos. Para os 34 artigos classificados como teórico-empíricos, foram utilizadas ainda as seguintes categorias de análise: natureza da pesquisa; setor da economia; ramo de atuação das empresas pesquisadas; instrumentos utilizados para coleta de dados; e técnicas de análise de dados.

Por essa pesquisa se tratar de um estudo teórico-empírico, serão apresentados os resultados da pesquisa bibliométrica realizada por Resende, Demo e Nascimento (2019), apenas dos trabalhos enquadrados nessa classificação. Importante mencionar que a análise realizada pelos autores não englobou trabalhos publicados em periódicos internacionais e ainda aqueles com classificação inferior à B2 conforme avaliação da Capes. Apesar de tal limitação, “os resultados obtidos na pesquisa sobre a produção acadêmica nacional de primeira linha sobre IO no período de 2001 a 2017 possibilitam várias conclusões que proporcionaram novos olhares e novas possibilidades de estudo acerca do tema” (RESENDE, DEMO e NASCIMENTO, 2019, p. 3055). O Quadro 2 apresenta um resumo dos resultados da pesquisa acerca dos artigos teórico-empíricos.

Quadro 2 — Síntese da análise bibliométrica dos artigos teórico-empíricos de Resende, Demo e Nascimento (2019)

Análise Metodológica	Classificação	Percentual
Natureza da Pesquisa	Qualitativa	76%
	Quantitativa	24%
	Quali-Quanti	0%
Setor da Economia	Privado	62%
	Público	35%
	Público e Privado	3%
Ramo de atuação das empresas	Educação	15%
	Segurança Pública	15%
	Governo	12%
	Tecnologia	12%
	Alimentação	9%
	Entretenimento	9%
	Vestuário	3%
	Cosméticos	3%
	Energia	3%
	Diversos Setores	21%
Instrumentos utilizados para coleta de dados	Entrevista	56%
	Questionário	24%
	Observação Direta	15%
	Observação Participante	9%
	Grupo Focal	3%
Técnica de análise de dados	Análise de Conteúdo	74%
	Análise de Regressão e Correlação	26%

Fonte: Resende, Demo, Nascimento (2019), p. 3055.

Em comparação com o levantamento bibliográfico realizado por Beyda e Macedo-Soares (2010), os resultados apresentados por Resende, Demo e Nascimento (2019) foram

semelhantes. É possível verificar a prevalência de artigos empíricos qualitativos em empresas privadas, tendo como principal método de coleta de dados a entrevista e a análise de conteúdo como técnica que prevalece para tratamento dos dados. Outra semelhança entre os resultados é o fato de ainda não ser identificada pelos autores uma metodologia para identificação da IO: “cabe salientar a necessidade de estudos que aprofundem os modelos teóricos, discutam as medidas de identidade organizacional e suas dimensões subjacentes” (RESENDE, DEMO e NASCIMENTO, 2019, p. 3058).

Os trabalhos de Beyda e Macedo-Soares (2010), Ravasi e Canato (2013) e Resende, Demo e Nascimento (2019) permitem uma visão geral acerca dos estudos sobre IO desde a publicação do artigo de Albert e Whetten em 1985, até 2017, assegurando as limitações de cada um deles. Através da leitura de todos esses trabalhos, a principal conclusão conjunta é da falta de definição de metodologia para identificação da IO. Os autores dos trabalhos acerca do tema utilizam critérios próprios para caracterização da identidade organizacional das instituições analisadas, porém, sempre vinculando esses critérios com os requisitos de centralidade, durabilidade e distintividade apresentados por Albert e Whetten (1985).

Machado (2014) afirma que a diversidade de critérios utilizados na identificação da IO é um dos pontos críticos dos estudos desenvolvidos na área, pois não há métodos específicos que permitam a compreensão e identificação da identidade organizacional. Em contrapartida, tal diversidade pode ser vista também como oportunidade de estudos desenvolverem um modelo para utilização em pesquisas futuras. Diante dessa discussão, Ravasi e Canato (2013) apresentam as preocupações centrais dos estudiosos de IO: O que constitui uma evidência válida de identidade organizacional? Uma descrição geral da organização pode ser classificada como IO? Qual perspectiva deve ser adotada nos estudos de identidade? As respostas para essas perguntas, após a análise de estudos apresentada pelos autores, não são simples e únicas. A análise apresentada por Resende, Demo e Nascimento (2019) pode servir como base para a definição dos pesquisadores de qual metodologia utilizar nos trabalhos sobre IO.

No caso da presente pesquisa, considerando que a IO é uma construção social compartilhada pelos membros da organização, entendeu-se que a identidade será melhor compreendida realizando análise de documentos pertinentes e ainda entrevistando membros de diferentes perfis da organização. Tendo em vista o objetivo de analisar a evolução da IO da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018, a próxima seção desse referencial teórico irá

abordar as possibilidades de mudanças na identidade de uma organização que podem ser identificadas durante uma análise evolutiva.

2.3 Evolução da identidade nas organizações

Gioia *et al.* (2000) afirmam que as dimensões da IO apresentadas por Albert e Whetten (1985) impõem limites na exploração do conceito devido à noção de durabilidade da IO, principalmente em momentos de mudança organizacional. Os autores afirmam que a IO é um conceito dinâmico que pode sofrer alterações em decorrência de uma série de eventos durante a vida da organização. Ser durável (ou contínuo) pode significar manter os mesmos pilares no que diz respeito a valores e normas, porém, permitir adaptações diante de mudanças (GIOIA, *et al.*, 2013, p. 126). “As organizações geralmente realizam mudanças para permanecerem como sempre foram. Elas precisam mudar para preservar sua identidade” (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000, p. 65). Segundo Clark *et al.* (2010), a IO sofre mais impactos em casos de grandes mudanças, como a criação de uma nova visão; a adaptação da organização diante de um novo cenário do mercado, ou ainda, uma grande mudança como fusões e aquisições. O Quadro 3 apresenta os principais eventos do ciclo de vida organizacional que impactam a IO.

Quadro 3 — Eventos do ciclo de vida organizacional que impactam a IO

EVENTO	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
Formação	Na criação da organização, serão definidos seu nicho de atuação, seus objetivos, meios e tecnologias.	Definição de missão, visão e valores no momento de fundação da organização
Perda de elemento	Perda de um elemento de sustentação de identidade	O fundador de uma organização tem uma saída prematura.
Razão de ser	Alteração do foco central da organização	Alteração de nicho de mercado
Crescimento rápido	Quando a organização cresce rapidamente, são necessárias adaptações que não tiveram tempo de ser construídas com o coletivo.	Entrada de novos negócios
Mudanças significativas	Alteração do "status coletivo"	Nova área de atuação; troca de gestão; fusões e aquisições.
Decrescimento	Necessidade de cortes e reduções	Deixar de produzir um produto que já estava "entranhado" na identidade da organização.

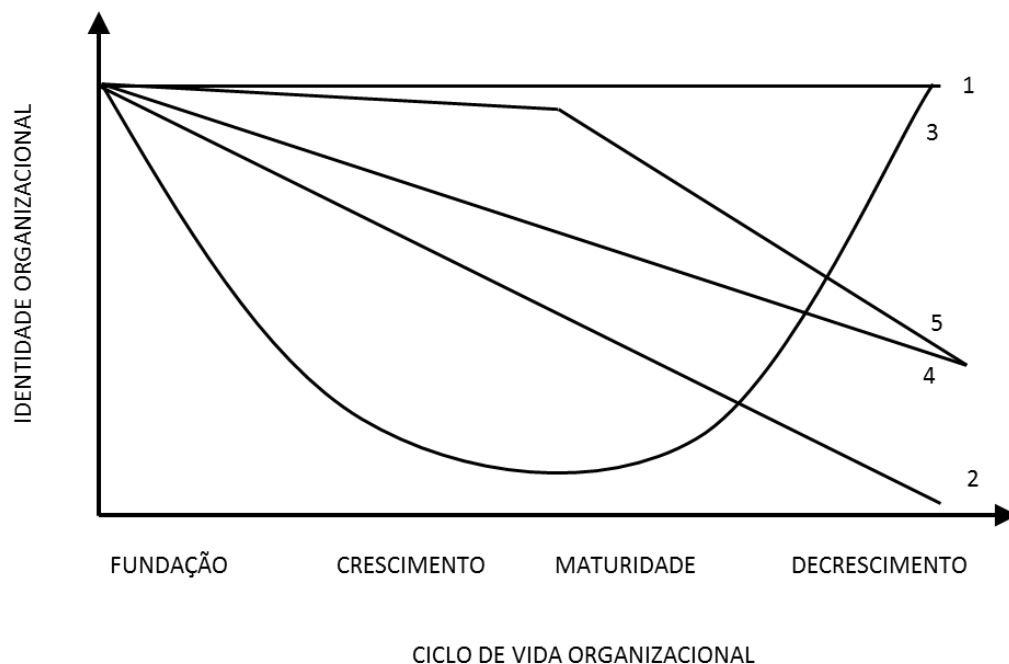
Fonte: Adaptado de Albert e Whetten (1985).

Os eventos apresentados no artigo de Albert e Whetten (1985) demonstram que a adaptação e/ou alteração da IO é necessária para acompanhar o ciclo de vida da organização. “Durante as tentativas de mudança, a IO é frequentemente desestabilizada e suscetível a mudanças”

(NAG *et al.*, 2007, p. 821). A perspectiva de que a IO pode sofrer mudanças considera a ideia de durabilidade de forma mais flexível, porém, sem deixar de ser crucial para a organização. Ou seja, os critérios da IO definidos como duradouro não são estáticos, podem sofrer adaptações ao longo da vida da organização. Nos eventos de mudança, os princípios e valores da organização podem permanecer estáveis, mas seus significados — que é o que realmente impacta a IO — são flexíveis. (GIOIA *et al.*, 2013, p. 126).

Albert e Whetten (1985) argumentam que a identidade pode passar por adaptações ao longo do ciclo de vida organizacional. Segundo esses autores, haveria quatro diferentes estágios: fundação, crescimento, maturidade e decrescimento (ou retração). A Figura 2 apresenta as hipóteses propostas pelos autores de comportamento da IO ao longo do ciclo de vida da organização.

Figura 2— A evolução da IO no ciclo de vida organizacional



Fonte: Adaptado de Albert e Whetten (1985).

A trajetória 1 apresentada na Figura 2 ilustra uma organização que mantém sua identidade estável ao longo do seu ciclo de vida. O caminho de número 2 apresenta uma organização que muda radicalmente sua IO. Um exemplo é uma empresa que realiza uma mudança estratégica radical e então altera critérios que definem sua IO, alterando também sua IO. Na trajetória 3, a organização altera sua identidade durante seu crescimento e maturidade, mas retorna às suas raízes, após um breve período de tentativa de nova identidade. Nesse caso, pode haver uma resistência às mudanças (ou insucesso) e necessidade (ou tentativa) de voltar às origens para

retomar a IO que “funcionava”. Nas três trajetórias, apesar dos comportamentos distintos, as organizações permaneceram com apenas uma IO. As trajetórias 4 e 5 apresentam alterações na IO, sendo que a mudança no 4 é mais radical que no 5. A posição final dos caminhos 4 e 5 sugere uma possível dualidade na identidade organizacional. Essas últimas trajetórias ficam estagnadas em uma posição “meio termo” referente à IO, que pode ser interpretada como um momento de “impasse”, em que a identidade não foi totalmente alterada, mas também não permanece a mesma. A solução então para esse impasse seria a adoção de mais uma identidade. Diante dessas hipóteses, Albert e Whetten reconheceram que as organizações mudam ao longo do tempo; portanto, a IO também muda, mas não de forma automática, e sim passa por um processo de alteração (ALBERT; WHETTEN, 1985, p. 269).

Gioia *et al.* (2013) afirmam que a estabilidade da IO reflete um bem-estar psicológico do indivíduo, e, em uma organização, os membros ficam mais confortáveis com a coerência e continuidade, mas devem estar preparados para se adaptarem a possíveis mudanças. Nag *et al.* (2007) apresentam dois aspectos relevantes nas pesquisas sobre mudança e IO: durante uma mudança estratégica, há dificuldade em se alterar imediatamente a IO, principalmente pelo fato de os membros da organização acreditarem na durabilidade da IO vigente e saberem de cabeça a resposta ao questionamento “Quem somos nós como organização?”. O segundo aspecto a ser considerado é o fato de os membros estarem acostumados com as rotinas e habilidades organizacionais, e poderem sofrer desconforto com a mudança na IO, que irá afetar as práticas coletivas. A alteração identitária influencia o senso coletivo de definição sobre quem é a organização. O questionamento acerca da durabilidade da IO, segundo Gioia *et al.* (2013), é sobre o comportamento dos membros da organização, que, normalmente agem como se a IO não pudesse sofrer alterações e/ou adaptações. O processo de mudança da IO deve então prever atividades para compreensão da mudança por parte dos membros.

No nível macro, Gioia *et al.* (2013) acreditam que o aspecto duradouro da IO pode derivar do elemento de centralidade, pois a identidade se torna tão central para a organização que é difícil alterá-la. Ao considerar um conjunto de características centrais que inclui a missão, visão, valores, tecnologia e estratégia, por exemplo, pressupõe-se que qualquer mudança terá certa resistência, pois irá mudar a essência da organização. “Uma identidade duradoura pode ser desejável porque a consistência ao longo do tempo é recompensada com legitimidade pelos *stakeholders* externos, aumentando suas chances de adquirir e mobilizar recursos” (GIOIA *et al.*, 2013, p. 135). Portanto, uma mudança na IO é um processo demorado, pois,

como a identidade é incorporada nas rotinas e práticas organizacionais, em caso de mudança, deve haver uma reprogramação das atividades.

Em determinadas situações, ao invés de alterar da IO, a adição de uma nova identidade à organização pode ser uma forma de mudança mais branda. É possível se obter mais de uma resposta para a pergunta “Quem somos nós?”, o que demonstra a possibilidade de mais de uma identidade na organização. Albert e Whetten já haviam apresentado o conceito de organizações híbridas — compostas por mais de uma identidade —, em seu artigo seminal de 1985, que se refere àquelas com duas diferentes identidades organizacionais que “não são esperadas juntas” (ALBERT E WHETTEN, 1985, p. 270). Porém, há também o conceito de múltiplas IOs que não limita a quantidade em duas, mas entende que uma organização pode ter diversas identidades (GIOIA *et al.*, 2013). Esta pesquisa segue a linha de múltiplas identidades organizacionais e compreende que a organização pode ter diversas IOs quando as consideram essenciais na compreensão de quem é a organização. Diante dessa perspectiva, a IO da área de ensino da FJP foi analisada de forma separada da área de pesquisa, pressupondo, portanto, que a organização possui múltiplas identidades.

No caso de organizações com múltiplas identidades, as IOs podem ser estruturadas de forma ideográfica e holográfica. No formato ideográfico, cada unidade organizacional ou grupo possui apenas uma identidade. Já na estrutura holográfica, as IOs são alojadas na mesma unidade ou grupo (PRATT, 2016, p. 108). Pratt (2016) acredita ainda que seja possível, inclusive, uma migração entre essas estruturas. Um exemplo seria a abertura de uma nova unidade em uma organização, totalmente separada da unidade já existente e que, portanto, possui uma identidade ideográfica. Com o desenvolvimento dessa nova unidade, as funções antes realizadas apenas por ela podem ser internalizadas pela organização inteira, transformando então a estrutura de IO em holográfica. No caminho oposto, é possível imaginar uma organização que possui uma IO holográfica e vê a necessidade de separar determinado departamento, migrando então para uma estrutura ideográfica.

Pratt (2016) afirma também que o desafio das múltiplas IOs é a gestão da pluralidade e a relação entre elas — sinergia de identidade. O autor acredita que, quanto mais complementares forem as IOs, maior a probabilidade de uma gestão integrativa. O desafio é gerenciar a tensão de um indivíduo que acredita ter uma única identidade com as possibilidades múltiplas que a organização pode ter, uma vez que há identificação entre indivíduo e organização. É importante então que os membros da organização compreendam

que a questão “Quem somos nós como organização?” pode ter mais de uma resposta. A identidade de uma organização acompanha as diferentes fases e ciclos ao longo da vida organizacional, que é marcada por eventos que constituíram sua essência.

Assim, considerando que a IO sofre adaptações diante de mudanças organizacionais e que uma organização pode ter mais de uma identidade, a presente pesquisa irá investigar a evolução da IO da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018, considerando que a FJP possui duas identidades: uma relativa à área de ensino e outra relativa à área de pesquisa. Como o período de investigação engloba 49 anos da vida da organização, é importante a compreensão de como a IO pode mudar e se adaptar durante as diferentes fases pesquisadas. A metodologia apresentada na sessão a seguir irá detalhar os passos da investigação acerca dessa problemática.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento da pesquisa, elaborado a partir do objetivo geral desse trabalho de investigar a evolução da identidade organizacional da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018. Para alcançar tal proposição, foram definidas as seguintes etapas de trabalho: realizar pesquisa documental para identificar os principais eventos da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018; compreender os significados atribuídos pelos sujeitos de pesquisa aos eventos elencados na pesquisa documental; classificar os eventos da área de ensino da FJP segundo as dimensões de análise; e, por fim, identificar a evolução da IO da área de ensino da FJP.

A evolução da IO da área de ensino da FJP é analisada buscando-se descrever as características centrais, distintivas e duradouras identificadas através dos principais eventos ao longo da trajetória da organização. Machado (2001) afirma que a formação da IO ocorre de forma contínua, e, como tal conceito é essencial para compreender as dinâmicas das organizações e geri-las de maneira eficiente (RESENDE, DEMO, NASCIMENTO, 2019, p. 3043), o presente estudo analisou os eventos que influenciaram a área de ensino da FJP, desde sua criação até o ano de 2018.

3.1 Caracterização da pesquisa

A estratégia da pesquisa é de natureza qualitativa, pois, como apresentado por Creswell (2007), a técnica qualitativa é aquela em que o investigador faz alegações de conhecimento embasadas em experiências individuais e significados sociais historicamente construídos. Gibbs (2009) afirma que a pesquisa qualitativa visa entender, descrever e até mesmo explicar os fenômenos sociais através, por exemplo, da análise de experiência de indivíduos; exame de interações e comunicações; e da investigação de documentos. Assim, como esta pesquisa busca investigar a evolução de um conceito — a IO —, ela se concentra em aspectos da realidade, centrando-se na compreensão de um fenômeno social, sem se preocupar com a representatividade numérica preconizada pelos estudos quantitativos (VIANNA, 2019, p. 56).

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso de caráter descritivo, uma vez que será apresentada a contextualização histórica da área de ensino da FJP para compreender a evolução de sua IO no período de 1969 a 2018. Segundo Godoy (2006), o estudo de caso busca a compreensão de uma situação em profundidade, baseando-se em um caso individual e específico. Yin (1994) argumenta que o estudo de caso é o método utilizado para estudar um

fenômeno em um contexto no qual ele ocorre naturalmente e busca, também, determinar ou testar uma teoria.

Em estudos de casos, o pesquisador pode utilizar diferentes fontes de evidências, como entrevistas, questionários e documentos, possibilitando o confronto dos dados obtidos a partir de cada fonte, conferindo maior validade interna e rigor aos resultados da pesquisa (VIANNA, 2019, p. 57), e, portanto, serão utilizados como fonte de pesquisa documentos e relatos de sujeitos relativos à área de ensino da FJP. Para Godoy (2006), o estudo de caso é especialmente útil quando o pesquisador visa compreender os processos e interações sociais em um contexto em que esteja inserido, possibilitando analisar as várias ações que ocorrem no interior da organização e de seus significados. Como a pesquisadora atua profissionalmente na área de ensino da FJP, seu conhecimento acerca do objeto de estudo e seu acesso às informações justificam a escolha do método de pesquisa.

Godoy (2006) elenca ainda as principais características do estudo de caso qualitativo:

- a) analisa em profundidade o objeto de estudo;
- b) centra em uma situação ou evento particular;
- c) baseia-se na heurística, permitindo repensar o fenômeno estudado;
- d) busca interpretações através dos dados coletados.

O caráter descritivo pode ser observado pelo fato de que pesquisas desse tipo têm como “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2009, p. 48). Godoy (2006) afirma que esse tipo de pesquisa apresenta um relato detalhado de um fenômeno social, sem a interferência do pesquisador e forma uma base para trabalhos futuros. Ademais, a pesquisa proposta será explicativa por buscar identificar a evolução da IO da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018 por meio dos eventos mais significativos de sua trajetória. Gil (2009, p. 54) afirma que a pesquisa explicativa é a que mais aprofunda o conhecimento da realidade, através da compreensão das relações de causa e efeito entre os fenômenos.

Esta pesquisa possui também uma perspectiva longitudinal, uma vez que se baseou na coleta e análise de dados de um período de 49 anos — de 1969 a 2018. Sob o aspecto epidemiológico, uma pesquisa pode ser considerada longitudinal (ou horizontal) quando analisa um longo período de tempo, propiciando ao pesquisador uma retrospectiva do passado

(FONTENELLES *et al.*, 2009, p. 7). Foram considerados dados e informações desde antes da constituição da organização até os dias atuais, o que permitiu uma interpretação da evolução histórica da IO da área de ensino da FJP. O Quadro 4 apresenta de forma sintética uma visão geral da pesquisa.

Quadro 4 — Visão geral da pesquisa

Título	Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Unidade de análise	Categoria	Dimensões de análise	Definições
A evolução da identidade organizacional da área de ensino da Fundação João Pinheiro	Como a identidade organizacional da área de ensino da Fundação João Pinheiro evoluiu no período de 1969 a 2018?	Investigar a evolução da identidade organizacional da área de ensino da Fundação João Pinheiro no período de 1969 a 2018	1) Analisar a história da área de ensino da FJP identificando os principais eventos que a influenciaram no período de 1969 a 2018	Área de ensino da FJP	Identidade organizacional	Centralidade	Aspectos organizacionais essenciais: finalidade ou propósito da organização; define sua razão de ser.
			2) Compreender os significados atribuídos pelos sujeitos de pesquisa aos eventos da área de ensino da FJP identificados na primeira etapa da pesquisa			Distintividade	Características que distinguem a organização de outras com as quais poderia ser comparada. É o diferencial da organização.
			3) Classificar os eventos da área de ensino da FJP conforme as dimensões de análise da IO (centralidade, distintividade e durabilidade)			Durabilidade	Atributos da organização que se mantém ao longo do tempo e/ou sofrem pequenas adaptações. Possuem continuidade: são duradouros, mas possuem flexibilidade.

Fonte: elaborado pela autora.

3.2 Dimensões de análise da pesquisa

Machado (2014) argumenta que é importante que o pesquisador apresente a definição dos termos utilizados como categorias — ou dimensões — de análise do seu estudo, pois pode haver diferentes interpretações para um mesmo termo. Assim, a categoria principal de análise dessa pesquisa é a identidade organizacional; e, como características secundárias de pesquisa, foi definido o caráter central, distintivo e duradouro propostos por Albert e Whetten (1985). Categorias de análise enunciam ou descrevem o que é tido como significado para o termo, através de variáveis (AREÂS, 2005, p. 134). Uma vez que a metodologia utilizada nessa pesquisa visou identificar a evolução da IO da área de ensino da FJP através dos eventos mais significativos de sua trajetória, é importante definir como os eventos foram classificados como indicadores das dimensões de análise do estudo – Quadro 5.

Quadro 5 — Dimensões de análise da pesquisa

Dimensões	Definições	Indicadores
Identidade organizacional	Crenças compartilhadas pelos membros da organização sobre o que é central, distintivo e duradouro. É a compreensão coletiva de “quem somos nós como organização?”.	Atributos de centralidade, distintividade e durabilidade
Centralidade	Aspectos organizacionais essenciais: finalidade ou propósito da organização; define sua razão de ser.	Eventos que demonstram os objetivos principais da área de ensino da FJP
Distintividade	Características que distinguem a organização de outras com as quais poderia ser comparada. É o diferencial da organização.	Eventos que demonstram características da área de ensino da FJP que a difere de instituições semelhantes
Durabilidade	Atributos da organização que se mantêm ao longo do tempo e/ou sofrem pequenas adaptações. Possuem continuidade: são duradouros, mas possuem flexibilidade.	Eventos que demonstram durabilidade das atividades da área de ensino da FJP

Fonte: elaborado pela autora a partir de Albert e Whetten (1985).

Conforme apresentado no Quadro 5, para identificar a evolução da IO da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018, os eventos significativos desse período foram classificados como centrais, distintivos e duradouros, seguindo a metodologia de identificação proposta na literatura do constructo.

3.3 Coleta de dados

A coleta dos dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas de pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2011, p. 18). Yin (1994) recomenda utilizar várias fontes de dados para analisar o objeto de pesquisa do estudo de caso sob diferentes perspectivas. Diante do objetivo e etapas de trabalho dessa pesquisa, os dados foram coletados através de pesquisa documental e com a realização de

entrevistas. Importante mencionar que a FJP fez 50 anos em dezembro de 2019 e há um grupo de trabalho escrevendo atualmente um livro para relatar sua história. Como a pesquisadora trabalha na área de ensino da FJP e já atuou junto ao grupo de organização do livro, o acesso aos documentos da organização e aos sujeitos de pesquisa foram facilitados.

3.3.1 Pesquisa documental

O primeiro objetivo específico dessa pesquisa busca analisar a história da área de ensino da FJP e identificar os principais eventos que a influenciaram no período de 1969 a 2018. Diante do proposto, a pesquisa documental é a ferramenta mais adequada para conseguir informações do passado e buscar conhecer a história de uma organização. Creswell (2007) afirma que a técnica de coleta de documentos permite ao pesquisador acesso à linguagem utilizada pelo objeto de estudo. Gil (2009) acrescenta ainda que os dados documentais são capazes de oferecer um conhecimento mais objetivo da realidade.

Dessa forma, os documentos analisados propiciaram a identificação dos eventos mais marcantes da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018 e, ainda, o nome de pessoas que estiveram envolvidas nesses momentos. As fontes de informação abrangeram documentos oficiais, quais sejam, leis, decretos, portarias e resoluções e, ainda, publicações da própria FJP a respeito de suas atividades. Outros documentos como trabalhos, artigos e notícias a respeito da FJP também auxiliaram na identificação dos eventos da área de ensino.

Inicialmente, buscou-se acessar as legislações (leis, decretos e portarias) que tratam da FJP na sua *intranet*, porém, como tal ferramenta é relativamente recente foi implantada em 2007, o conteúdo anterior à sua criação não foi incluído na base de dados.

Portanto, para obter acesso às legislações pertinentes, foi realizada uma busca na base de dados da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, que é a responsável pela publicação de legislações no estado. Em 17 de setembro de 2019, foi buscado o termo “Fundação João Pinheiro” no site da Assembleia, que apresentou 944 resultados, desde 1969 ano da criação da FJP. Diante de tal quantitativo, foi feita uma reunião com o grupo de trabalho do livro da FJP que elaborou planilha com a relação das legislações da base de dados da Assembleia. A planilha apresentava os decretos, leis e resoluções que continham o termo “Fundação João Pinheiro”, de 1969 até 24 de março de 2017, exibindo o número da legislação, data e ementa, totalizando 860 itens. Essa planilha foi utilizada como base para essa pesquisa documental, que, após conferência, incluiu ainda 84 legislações resultantes da busca no site da Assembleia

em setembro de 2019. Assim, a busca por legislações acerca da FJP resultou um quantitativo de 162 leis, 761 decretos e 21 resoluções.

Outro tipo de legislação são as portarias que, diferentemente das leis, decretos e resoluções, não são assinadas pelo Governador do estado, e sim pelo presidente da FJP. Na planilha cedida pelo grupo de trabalho do livro, constavam 3.325 portarias (algumas já revogadas), de 1970 a 17 de julho de 2017. Como o quantitativo era extremamente significativo, foi feita uma leitura flutuante das ementas das portarias, que permitiu identificar que o conteúdo dessas publicações trata de assuntos estritamente operacionais e internos à organização, não acrescentando informações relevantes ao presente estudo.

A segunda etapa do levantamento documental diz respeito às publicações oficiais da FJP. Foi realizada busca no Repositório Institucional da Fundação João Pinheiro; na Biblioteca Digital do Estado de Minas Gerais Raymundo Nonato de Castro; e na Biblioteca Maria Helena de Andrade, mantida pela própria FJP. Foram identificados 49 relatórios de atividades publicados pela organização que dizem respeito à prestação de contas anual ou ao fim de cada gestão de diferentes presidentes da FJP.

Esses relatórios apresentam informações detalhadas dos projetos executados pelos departamentos e, ainda, o pessoal envolvido em cada um deles. Além disso, outro tipo de publicação oficial da FJP abrange as 39 edições das revistas Fundação JP e Análise e Conjuntura, publicadas no período de 1974 a 1985 e 1988 a 1993, respectivamente. O Quadro 6 apresenta o quantitativo de documentos coletados.

Quadro 6 — Quantitativo de documentos coletados

Tipo	Quantidade
Lei	162
Decreto	761
Resolução	21
Relatório de atividades	49
Revista	39
Total	1.032

Fonte: elaborado pela autora.

As leis, decretos e resoluções foram classificados de acordo com a ementa e, quando tratavam de assuntos operacionais, foram descartados. Após essa seleção, todos os documentos foram lidos, e, para organização e análise, o período foi dividido em cinco fases, de acordo com o momento vivido pela área de ensino da FJP. Essas fases, a nomenclatura atribuída a cada uma

delas diante das pesquisas realizadas e o contexto utilizado para suas classificações estão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 — Fases históricas da área de ensino da FJP

Fases	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
	O CDA	Crise institucional	A EG	Estabilização	Estagnação
Período	1972 a 1986 (15 anos)	1987 a 1991 (5 anos)	1992 a 2002 (11 anos)	2003 a 2014 (12 anos)	2015 a 2018 (3 anos)
Contexto	Desenvolvimento de programas de educação para formação de pessoal para setor público e privado	Discussões salariais dos funcionários da FJP e busca por clientes e projetos	Criação do curso de graduação (CSAP), além dos cursos de treinamento e pós-graduação	Duplicação de vagas do CSAP; maior robustez do mestrado; campus Brasil; valorização da carreira de EPPGG	Diminuição de vagas do CSAP; demora na nomeação dos egressos

Fonte: elaborado pela autora com base nos documentos analisados.

Com os dados documentais identificados e organizados por fase, iniciou-se o processo de análise da primeira etapa da pesquisa. Foram identificados os eventos mais significativos para a área de ensino da FJP em cada fase analisada e foi construído um quadro com a relação dos eventos identificados. A partir desse quadro, dá-se início à compreensão da evolução da IO da área de ensino da FJP, pois, como afirma Carrieri (2009), a identidade é construída em razão de inúmeros acontecimentos ao longo da história organizacional, que permitam identificar as características centrais, distintivas e duradouras da organização.

3.3.2 Entrevistas

A segunda etapa da coleta de dados está relacionada ao objetivo específico de compreender os significados atribuídos pelos sujeitos de pesquisa aos eventos da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018. Como estratégia de coleta, foram utilizadas entrevistas com sujeitos selecionados de forma intencional. Godoy (2006, p. 134) afirma que a entrevista busca “compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse”. Assim, as entrevistas subsidiaram a interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos de pesquisa aos eventos da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018 identificados pela pesquisadora.

Conforme apresentado por Albert e Whetten (1985, p. 278), a IO está “presente na mente dos membros da organização” e, portanto, foram selecionadas para as entrevistas pessoas que atuaram e/ou atuam profissionalmente na área de ensino da FJP, dando preferência para

aqueles que possuem um maior tempo de atuação na instituição, uma vez que vivenciaram mais eventos ao longo do período pesquisado.

Ao iniciar as entrevistas, foi solicitado que o entrevistado comentasse brevemente sua trajetória profissional na FJP. Como o período de pesquisa é muito longo (1969 a 2018), para auxiliar a memória dos entrevistados, foram elaborados slides de cada uma das fases de pesquisa com a relação dos eventos significativos para a área de ensino da FJP, identificados através da pesquisa documental. Além disso, como algumas pessoas relacionam os eventos com os gestores da época, em cada slide foi exibida a relação de governadores de Minas Gerais e presidentes da FJP do período em questão. Foi solicitado aos entrevistados que comentassem os eventos e acrescentassem algum outro, caso considerassem necessário.

A entrevista teve o intuito de compreender os significados que os entrevistados atribuem aos eventos apresentados em cada fase da investigação e ainda ajudar a lembrá-los de outros acontecimentos da época. Essa metodologia foi escolhida como forma de ‘refrescar’ a memória dos entrevistados diante de cada fase apresentada. Dessa forma, pode-se dizer que o roteiro de pesquisa foi semiestruturado, pois, além dos eventos apresentados, ao longo das entrevistas, foram realizadas perguntas consideradas pertinentes para a compreensão dos significados atribuídos aos eventos pelos sujeitos de pesquisa.

Após a apresentação e discussão de todos os eventos, foi feita a seguinte pergunta para cada um dos entrevistados: em sua opinião, o que a área de ensino representou e representa para a FJP ao longo de sua trajetória? O material utilizado nas entrevistas está no Apêndice A.

Antes da realização das entrevistas, o roteiro de entrevistas foi aplicado junto a um pesquisador da FJP que atua na organização desde 2009 e faz parte do grupo de pesquisas da história dos 50 anos da organização. Esse pesquisador não fez parte da amostra de pesquisa e sugeriu alguns ajustes para melhor atender ao propósito do estudo. As entrevistas foram agendadas por e-mail e telefone, e ocorreram em salas da FJP e na residência de um dos entrevistados, sempre em locais tranquilos, sem ruídos e sem interrupções, a fim de garantir o sigilo e a liberdade de expressão aos entrevistados.

A duração de cada entrevista variou de 30 a 80 minutos, com áudio gravado digitalmente com autorização dos entrevistados através de Termo de Consentimento (Apêndice B). Foi realizado um total de oito entrevistas, quantidade considerada suficiente para o cumprimento

dos objetivos dessa pesquisa, pelo fato de que as análises feitas pelos entrevistados não demonstraram divergência, pelo contrário, as respostas demonstraram grande convergência.

Com o intuito de melhor caracterizar o perfil dos entrevistados, o Quadro 8 apresenta um resumo da atuação profissional de cada um.

Quadro 8 — Perfil dos entrevistados

Nº	Período de atuação na FJP	Perfil
1	1971 até o momento	Pesquisador da FJP e um dos servidores com maior tempo de atuação na organização. Participou da criação do CDA e atuou nesse centro até sua extinção. Foi professor de diversos cursos no CDA e na EG.
2	1986 até o momento	Contratada inicialmente como apoio administrativo, atuou no CDA e na EG. Após curso de mestrado e doutorado, foi enquadrada como pesquisadora e atuou como coordenadora de diferentes cursos Foi professora da graduação, extensão e pós-graduação, além de gerente de ensino e pesquisa da EG.
3	1995 a 1998 2005 até o momento	Aluna da IV turma do CSAP de 1995 a 1998. Atuação profissional na FJP a partir de 2005, sempre na EG em cargo de coordenação de estágio do CSAP; coordenação geral do CSAP e diretora da EG.
4	1986 até o momento	Contratado como pesquisador do Centro de Pesquisas em Políticas Públicas, após a criação da EG foi transferido para lá, onde atua até hoje. Professor de diversos cursos, foi diretor da EG e presidente da FJP.
5	1995 até o momento	Entrou na FJP no concurso de 94 como pesquisador da EG, local onde se encontra até hoje. Professor de diversos cursos, foi coordenador do curso de mestrado durante aproximadamente 10 anos.

6	1994 até o momento	Pesquisador da FJP com atuação em vários centros de pesquisa, porém sempre atuou como professor da EG e coordenador do mestrado.
7	1971 a 2002	Pesquisador aposentado da FJP, atuou no CDA e na EG durante toda sua trajetória. Foi professor e coordenador de vários cursos.
8	1974 até o momento	Pesquisadora da FJP, atuou no CDA, na Assessoria Técnica da Presidência e na EG. Atuou como Secretária Geral da Escola com aproximadamente 20 anos de experiência nessa função.

Fonte: elaborado pela autora.

3.4 Análise dos dados

A partir da leitura dos documentos, o período de pesquisa foi dividido em cinco fases conforme apresentado no Quadro 7, e, com base nessas fases, os documentos foram organizados. Conforme apresentado por Albert e Whetten (1985), a IO sofre impacto dos eventos significativos do ciclo de vida da organização, conforme demonstrado no Quadro 3: formação da organização; perda de um elemento significativo; definição e alteração da razão de ser da organização; adaptações relativas à necessidade de crescimento; mudanças do ‘status coletivo’; e, por fim, decrescimento.

Tendo em vista essa perspectiva, foram enumerados eventos significativos encontrados na pesquisa documental, que, de alguma forma, impactaram a IO da área de ensino da FJP, no período de 1969 a 2018. Ao todo, foram elencados 26 eventos, divididos pelas diferentes fases de pesquisa, que serviram como guia para a aplicação das entrevistas. O Quadro 9 apresenta o quantitativo de eventos encontrados, dividido por fase de pesquisa.

Quadro 9 — Quantitativo de eventos encontrados na pesquisa documental

Fases	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
	O CDA	Crise institucional	A EG	Estabilização	Estagnação
Período	1972 a 1986 (15 anos)	1987 a 1991 (5 anos)	1992 a 2002 (11 anos)	2003 a 2014 (12 anos)	2015 a 2018 (3 anos)
Quantidade de eventos	9	3	5	6	3

Fonte: elaborado pela autora com base nos documentos analisados.

Para alcançar o segundo objetivo específico desse trabalho – compreender os significados atribuídos pelos sujeitos de pesquisa aos eventos da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018 –, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo segundo a perspectiva de Bardin. Análise de conteúdo é definida por Bardin como um conjunto de técnicas de análise que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obtém indicadores que permitam a inferência de conhecimentos das mensagens analisadas (BARDIN, 2011, p. 47). Câmara (2013) afirma que a técnica de análise de conteúdo de Bardin pode ser utilizada em discursos diversos e todas as formas de comunicação, pois busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão intrínsecos às mensagens dos locutores. Bardin (2011) prevê três diferentes fases na aplicação de sua metodologia:

a) pré-análise: elaboração de um esquema de trabalho; leitura “flutuante” do material a ser analisado; elaboração dos indicadores que irão orientar a interpretação dos dados e preparação formal do material;

b) exploração do material: identificação dos recortes considerados relevantes para a pesquisa e categorização desses recortes de acordo com os indicadores definidos na primeira etapa;

c) tratamento dos resultados: verificar a relação dos dados obtidos com a fundamentação teórica do tema pesquisado.

Diante dessa perspectiva proposta por Bardin, as entrevistas foram transcritas utilizando o *software Google Docs*, e, em seguida, foi feita a leitura do material gerado. Foram então extraídos trechos que permitiram compreender os significados atribuídos pelos sujeitos de pesquisa aos eventos elencados da história da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018. Os trechos extraídos foram agrupados conforme a fase de pesquisa em que se enquadra, e as respostas à pergunta final acerca da opinião sobre a representatividade da área de ensino da FJP formaram um grupo separado.

Os trechos das entrevistas acerca dos significados dos eventos e as definições sobre IO propostas por Albert e Whetten (1985) subsidiaram a classificação dos eventos conforme as dimensões de análise dessa pesquisa: centralidade, distintividade e durabilidade. Importante ressaltar que um evento pode estar classificado em mais de uma dimensão de análise. O Quadro 10 apresenta as etapas realizadas para análise dos dados.

Quadro 10 — Etapas da análise dos dados

Etapa	Procedimentos realizados
1) Pré-análise	Aplicação das entrevistas; escuta do áudio gravado; transcrição destas através do <i>software Google Docs</i> ; extração de trechos das entrevistas.
2) Agrupamento das respostas	Foram agrupados os trechos extraídos por fase, e as respostas da última questão do roteiro de entrevista formaram um grupo separado.
3) Interpretação dos significados	Com base no que a literatura afirma sobre as situações que impactam a IO, os eventos foram classificados segundo as dimensões de análise dessa pesquisa.
4) Definição da IO de cada fase	Os eventos classificados segundo as dimensões de análise em cada fase de pesquisa permitiram a descrição da IO da área de ensino da FJP ao longo de sua trajetória.

Fonte: elaborado pela autora.

3.5 Resumo dos procedimentos metodológicos

Por fim, como forma de sintetizar todos os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa, o Quadro 11 apresenta, de forma resumida, todos os métodos empregados.

Quadro 11 — Procedimentos metodológicos

Item	Descrição
Estratégia	Qualitativa
Método	Estudo de caso descritivo explicativo
Aspecto epidemiológico	Perspectiva longitudinal
Dimensões de análise	IO (centralidade, distintividade e durabilidade)
Coleta de dados	Análise documental e entrevistas
Análise dos dados	Análise de conteúdo
Sujeitos de pesquisa	Profissionais que atuaram na área de ensino da FJP

Fonte: elaborado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados encontrados na pesquisa. Inicia-se com um levantamento histórico da FJP realizado mediante a análise de documentos, enfatizando os eventos relativos às atividades de ensino conforme as fases analisadas, incluindo ainda as percepções dos sujeitos de pesquisa coletadas com as entrevistas. Após a apresentação das fases, será apresentada uma seção sobre a representatividade da área de ensino para a FJP, segundo a opinião dos entrevistados.

4.1 Contextualização histórica da área de ensino da FJP

4.1.1 A criação da Fundação João Pinheiro

O Conselho Estadual do Desenvolvimento, criado em 1966, era o órgão líder do até então novo Sistema Estadual de Planejamento de Minas Gerais, com o objetivo de planejar e executar a política de desenvolvimento, sob a presidência do Governador. O Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), criado em 1962, também atuava nessa política, com a função de “contribuir para superar definitivamente as velhas estruturas do Estado, corrigindo desequilíbrios regionais e intersetoriais, identificando e eliminando pontos de estrangulamento na economia” (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1979, p. 2 *apud* BANCO DO DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS, 1977). Além desses, havia ainda a Fundação Escritório Técnico de Racionalização Administrativa (ETRA), criada em 1968, para promover a modernização da máquina pública. Nesse cenário, as equipes técnicas desses órgãos e seus dirigentes, através de estudos realizados, identificaram a conveniência de constituir no estado de Minas Gerais um organismo especializado para a realização de estudos e pesquisas no campo da economia, administração e tecnologia básica e social (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1979, p. 3).

Em 12 de dezembro de 1969, através da lei 5.399, foi criada a Fundação João Pinheiro, “destinada à pesquisa aplicada nos campos da economia, da administração e da tecnologia básica e social” (MINAS GERAIS, 1969). O modelo de fundação era pouco comum na administração estadual da época, mas via-se como ideal pelo fato de proporcionar maior flexibilidade administrativa, indispensável às atividades que deveria executar. Utilizou-se como modelo o Instituto de Pesquisa Econômico-Social Aplicada (IPEA), que foi transformado em Fundação por meio de decreto, pois, anteriormente, era o Escritório de Pesquisa Econômica Aplicada (EPEA) do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral

do Governo Federal. O IPEA tinha o propósito de elaborar estudos, pesquisas e análises econômico-sociais de interesse da Administração Federal (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1979, p. 6). Nesse primeiro momento, o foco principal da FJP era a área de pesquisa.

O objetivo básico da FJP, assim como seu congênere federal, era estimular, apoiar e manter instituições que operassem em regime de cooperação com os setores público e privado do estado de Minas Gerais, nas seguintes áreas de atividades:

- I – planejamento do desenvolvimento estadual, envolvendo estudo, pesquisa e programação econômico-social, inclusive estudo de oportunidade de investimento;
- II – estudo, pesquisa, divulgação e aplicação de métodos e técnicas de organização racional do trabalho e processamento de dados por sistemas mecânicos, eletromecânicos e eletrônicos;
- III – execução de serviços de geografia e estatística;
- IV – execução de projetos de pesquisa e prestação de serviços no campo da tecnologia básica e social;
- V – ensino, por meio de cursos afins com as atividades contidas nos itens anteriores (MINAS GERAIS, 1969).

O objetivo V descrito na Lei nº 5.399, de criação da FJP, esboçava a ideia do desenvolvimento de atividades relacionadas à área de ensino. A FJP iniciou então suas atividades gozando de direito privado, sem fins lucrativos, imune à tributação estadual e com sede em Belo Horizonte. Possuía autonomia financeira e administrativa com privilégios legais atribuídos às entidades de utilidade pública e era subordinada ao poder Executivo do estado. Seu patrimônio contava com diferentes meios, sendo que o principal era a participação nos lucros do BDMG e da Caixa Econômica do Estado de Minas Gerais (CEE), fato esse que a deixava independente do orçamento estadual. O nome João Pinheiro foi dado em homenagem ao político e ex-governador de Minas Gerais, que é considerado uma das personalidades da política mineira do início do século XX e era pai do governador mineiro da época Israel Pinheiro da Silva. O primeiro presidente da FJP nomeado pelo Governador Israel foi Hindemburgo Chateaubriand Pereira Diniz (HADDAD, 2019).

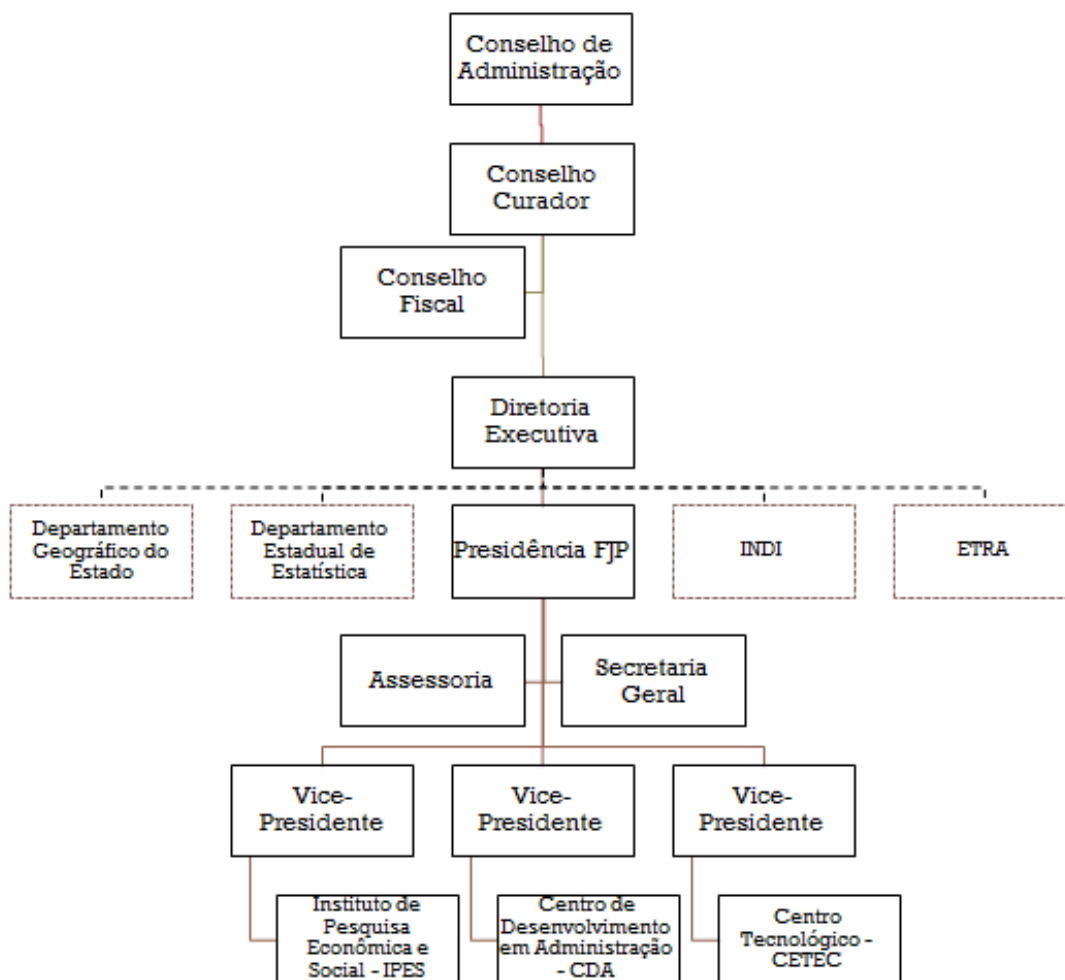
Paulo Haddad, político mineiro que atuou como diretor da FJP, em palestra comemorativa aos 50 anos da organização, comentou que Hindemburgo foi o responsável pela idealização da FJP e, como era casado com a filha do governador Israel Pinheiro, propôs diretamente a ele a sua criação. A Secretaria da Fazenda já havia informado que não havia recursos para um novo órgão, mas, num jantar íntimo, Hindemburgo propôs ao seu sogro a criação de uma fundação para estudos e pesquisas que homenagearia seu pai João Pinheiro. Ao ouvir tal proposta, Israel Pinheiro apenas disse: “que seja grande” (HADDAD, 2019).

Apenas em 25 de agosto de 1970, a FJP foi instalada oficialmente na Avenida João Pinheiro, nº 146, em Belo Horizonte. Em 1º de março de 1971, foi aprovado o regimento interno da FJP e o Plano de Cargos e Salários de seus funcionários pelo Conselho Curador. Naquele mês, foi publicada ainda a primeira edição da revista “Fundação JP”, que apresentou trabalhos técnicos realizados pela Fundação e teve repercussão em todo Brasil, esgotando-se rapidamente diante das diversas solicitações recebidas pelos estados brasileiros (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1971, p. 3). A revista publicava artigos que discutiam a conjuntura econômica de Minas Gerais.

Apesar de esse início ser um período de organização da fundação, nessa época, a FJP já havia iniciado sua principal frente de trabalho na área de Pesquisa Econômica e Social através do convênio assinado com o Conselho Estadual de Desenvolvimento, que visava à definição de uma estratégia de desenvolvimento para Minas Gerais. Além das atividades de pesquisa, a FJP prestava colaboração a entidades dos setores público e privado para o alcance de objetivos relacionados ao desenvolvimento econômico e social do estado.

A estrutura orgânica da FJP do início da década de 70 é apresentada através do organograma a seguir (Figura 3), que demonstra os órgãos do sistema de planejamento mineiro que estavam vinculados à Fundação João Pinheiro: Departamento Geográfico do Estado, Departamento Estadual de Estatística, Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI) e Fundação Escritório Técnico de Racionalização Administrativa (ETRA). A área de pesquisa é representada pelo Centro Tecnológico de Minas Gerais (CETEC) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica e Social (IPES). O Centro de Desenvolvimento em Administração (CDA) será detalhado na próxima seção.

Figura 3— Organograma da FJP no início da década de 70



Fonte: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1974.

Apesar de ser uma fundação nova em atuação no governo mineiro, a FJP inicia suas atividades focando as pesquisas aplicadas relativas à conjuntura econômica do estado e suas implicações para o planejamento governamental. Tais pesquisas propiciam uma aproximação da organização com entidades públicas e privadas que, de acordo com sua área de atuação, participam do desenvolvimento econômico de Minas Gerais.

4.1.2 Fase 1: O Centro de Desenvolvimento em Administração (CDA) – 1972 a 1986

No final da década de 60, o processo de industrialização do estado de Minas Gerais se intensificava, porém, por falta de tradição para esse tipo de desenvolvimento, não havia pessoal capacitado no estado para assumir as posições de liderança em empresas públicas e privadas. Diante desse cenário e em consonância com o objetivo da organização, a FJP propõe a criação do Centro de Desenvolvimento em Administração (CDA), que seria responsável por oferecer cursos e treinamentos a administradores.

Essa foi a primeira estratégia de atuação da área de ensino da FJP. “A estratégia do fundador da Fundação João Pinheiro – Dr. Hindemburgo Pereira Diniz, ao criar o CDA, foi de formação de quadros diferenciais para serem dirigentes em empresas públicas e privadas” (Entrevistado 7). Para explorar a viabilidade do CDA e verificar a disponibilidade de professores e material didático, foram feitas reuniões com as Universidades de São Paulo (USP), a Fundação Getúlio Vargas — SP —, a Universidade Católica do Rio de Janeiro e a Fundação Getúlio Vargas (RJ), que já ofereciam programas de treinamento semelhantes aos idealizados pelo CDA. Em todas essas instituições, a ideia da criação do Centro em Administração foi grandemente incentivada (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1971, p. 30).

Em maio de 1971, a FJP firmou convênio com a Universidade de Colúmbia, de Nova York, Estados Unidos, por intermédio da sua Escola de Graduação em Negócios (*Graduate School of Business*), considerada instituição de excelência no desenvolvimento do ensino da administração, para a realização de um curso de treinamento intensivo de empresários.

O ano de 1972 foi o período de consolidação da FJP como órgão de suporte ao processo de desenvolvimento do estado de Minas Gerais (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1972, p. 1). A Fundação foi procurada por diversos órgãos governamentais e entidades privadas de diferentes localidades para a realização de trabalhos de pesquisa. Ao mesmo tempo, o CDA foi oficialmente criado para coordenar os cursos em parceria com a Universidade de Colúmbia. Por meio dessa parceria, “transferiu-se para o CDA a mais avançada tecnologia didática para a formação e aprimoramento técnico de administradores” (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1976, p. 133). O planejamento do curso contou inclusive com a participação do Professor Garland Chester Owens da referida universidade, que se instalou em Belo Horizonte durante vários meses para acompanhar o projeto. “Na época de criação do CDA existiam poucos cursos de formação na área de administração, e essa iniciativa por parte da FJP foi inovadora” (Entrevistado 5).

A procura pelos cursos de alto nível em administração aumentou e motivou a compra do prédio na região da Pampulha de Belo Horizonte que possuía estrutura compatível com a criação da “Escola de Administração” do CDA. O prédio adquirido era a antiga Escola de Administração Bancária do já extinto Banco da Lavoura de Minas Gerais, com área construída de 4.200 m², com várias salas, restaurante, 35 apartamentos e quartos, salas de estar e campos de esporte. A área total do terreno era de 13.580 m² (FUNDAÇÃO JOÃO

PINHEIRO, 1972, p. 5, 1972a, p. 3). Inicialmente, além do CDA, apenas o Departamento de Tecnologia (CETEC) e a Gráfica da FJP foram instalados no novo prédio.

Dessa forma, a “instalação oficial” do CDA e seu estabelecimento como referência em educação administrativa profissional ocorreu no prédio da Pampulha. Até então, havia sido ministrada apenas uma série de cursos de curta duração. Tanto na organização quanto na docência, os cursos contavam com a participação de profissionais estrangeiros. O CDA possuía os seguintes objetivos principais:

- **eleva em todos os níveis o grau de desempenho da Administração** existente no Estado e no País, por meio de **programas de educação de caráter contínuo para administradores de empresas;**
- **criar uma oferta de pessoal altamente qualificado e bem treinado**, que tenha condições de ocupar posição administrativa de alto nível em empresas privadas e/ou órgãos do Governo;
- promover prioritariamente o **aprimoramento do nível gerencial de certos setores básicos** para a economia regional,
- **aumentar o conhecimento na área da Administração de Empresas através de relevantes programas de pesquisa, orientados especificamente para problemas práticos relativos às empresas brasileiras** (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1972a, p. 5).

Os objetivos são afirmados como “estritamente relacionados” e “mutuamente dependentes”, pois, cada um atua como suporte para os demais, proporcionando o fortalecimento das atividades. A ideia então é continuar a oferta de cursos de treinamento para executivos e desenvolver o programa de pós-graduação. “Na época do CDA era tudo muito amador. Não era nada elaborado, mas funcionava bem porque tinha o empenho de todos” (Entrevistado 8).

Em 17 de setembro de 1973, iniciou-se o primeiro Curso de Especialização em Administração (CEA), programa inédito, sob orientação da Universidade de Colúmbia e participação ampla dos seus professores. Funcionava em regime de tempo integral, com estratégia e estrutura baseada no modelo americano e duração de um ano aproximadamente.

Os cursos oferecidos pelo CDA em parceria com a Universidade de Colúmbia eram ministrados em inglês, e até os livros utilizados eram na língua inglesa. Os alunos precisavam fazer exame de proficiência em inglês. Os cursos eram inovadores e os alunos tinham perfis brilhantes. Os alunos poderiam inclusive fazer intercâmbio nos Estados Unidos (Entrevistado 7).

A turma que entrou no primeiro semestre de 74 contava com 48 participantes, e a aceitação do curso pode ser comprovada pelo aumento dos candidatos para o III CEA, que atingiu o quantitativo de 88 candidatos (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1974, p. 3).

Nessa época, além de gerenciar os cursos, o CDA mantinha um “*placement office*” que tinha como objetivo promover a colocação profissional de seus alunos em diversas empresas nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Mato Grosso, Brasília e Santa Catarina (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1974, p. 3). Esse escritório mantinha relação com o sistema empresarial brasileiro e ainda acompanhava de perto o desenvolvimento profissional dos ex-alunos do CDA.

“No CEA V os alunos pediram que dessem uma “abrasileirada” no curso e, aos poucos, a Universidade de Colúmbia foi saindo das atividades do curso” (Entrevistado 7). O CDA aproximou-se então da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), da Universidade Católica de Minas Gerais e da Fundação Universidade de Minas Gerais.

Nessa época, no cenário mineiro, além da necessidade e escassez de administradores capacitados, indispensáveis ao processo de expansão industrial e desenvolvimento do estado, constatava-se também a inexistência de programas de educação, em nível de especialização ou de pós-graduação, na área de administração e de organizações empresariais. Os cursos oferecidos no estado eram programas tradicionais de graduação e não atendiam às demandas daquele momento. “Quando eu entrei na FJP, o centro mais especializado era o CDA. O curso de especialização era reconhecidíssimo. O CEA criado pelo CDA foi o embrião de diversos cursos de pós-graduação de diversas instituições mineiras” (Entrevistado 6). A Figura 4 apresenta uma propaganda do CDA publicada na revista Fundação JP em 1974, com um resumo das atividades de ensino coordenadas pelo Centro.

Figura 4— Propaganda do CDA em 1974

O CDA produz um equipamento indispensável ao desenvolvimento de Minas.

Executivos. Gente altamente qualificada e bem treinada, pronta para ocupar altas posições em empresas privadas e órgãos governamentais. Este é o trabalho do CDA - Centro de Desenvolvimento em Administração da Fundação João Pinheiro. O CDA promove programas de alta administração - focalizando política e estratégia empresarial - programas de administração intermediária, programas para gerentes de pequenas e médias empresas e programas destinados a pessoal com relativa experiência profissional. Entre eles estão seis programas de Política e Estratégia Empresarial para Altos Executivos, sob o patrocínio do PNTE - Programa Nacional de Treinamento de Executivos, e com orientação da Columbia University.

Destes cursos saíram executivos com maior capacidade de decisão, de liderança, de planejamento, com visão global da organização e estrutura da empresa, e perfeitamente integrados na realidade empresarial brasileira. Este é o trabalho do CDA. Contribuindo na formação daqueles que estão no comando, o CDA também está ajudando na gigantesca tarefa de se construir um grande Estado.



FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

(Centro de Desenvolvimento em Administração)

Alameda das Acácias, 70 - Tel: 42.1133 e 42.1954 - Telex: 037-328 - Pampulha - 30.000 - Belo Horizonte - MG

Fonte: Fundação João Pinheiro, 1974b, p. 84.

No ano de 1973, foram celebrados dois convênios que contribuíram para a expansão das atividades do CDA: um com o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral (Miplan) para execução do “Programa Nacional de Treinamento de Executivos (PNTE)” e outro com o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial a Pequena e Média Empresas (Cebrae). Com o PNTE, a FJP, através do CDA, passou a desenvolver em nível nacional o treinamento de altos executivos. Já a parceria com o Cebrae tinha por objetivo o “aprimoramento do nível

gerencial e da capacidade administrativa no estado e no país, por meio de programa integrado de educação e pesquisa” (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1974a, p. 11).

Dentre os participantes da administração pública nos cursos realizados pela CDA, cabe destacar a Polícia Militar de Minas Gerais — PMMG —, que firmou convênio com a FJP em 74 com o intuito de promover a participação de oficiais superiores como parte de seu programa de reforma administrativa (SILVA, 2009, p. 121).

Em 21 de dezembro de 1976, durante reunião do Conselho Curador, o conselheiro José Teixeira apresentou carta com a sugestão de homenagear o ex-Secretário de Estado do Planejamento Dr. Paulo Camillo de Oliveira Penna, diante de seu falecimento, através do uso de seu nome para denominação do CDA. Tal proposta foi acatada unanimemente, e, a partir de então, o CDA passa a ser denominado Centro de Desenvolvimento em Administração Paulo Camillo de Oliveira Penna.

O ano de 1977 é marcado pela reformulação das atividades do CDA, que passou a desenvolver também atividades de pesquisa e consultoria para o setor privado e para a administração pública. A área de pesquisa do Centro focava a detecção de problemas e demandas da comunidade empresarial. Já a consultoria foi desenvolvida em diversas áreas que foram identificadas com falta de *know how* específico nas empresas (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1977, p. 29). É também a partir de 1977 que o CDA passou a oferecer programas fechados de treinamento, desenhados a partir de demandas específicas das organizações (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1980, p. 29). Nesse mesmo ano, o CDA deixa de ser uma superintendência e se transforma em uma diretoria da FJP.

“O CDA era o centro mais produtivo da Fundação João Pinheiro. Era muito lucrativo porque sempre foi voltado para atender demandas de empresas privadas” (Entrevistado 7). “O CDA projetou a FJP no cenário nacional durante muitos anos” (Entrevistado 1). A Figura 7 apresenta uma propaganda do CDA publicada na Revista Fundação JP em 1977 que demonstra a atuação do CDA na área de ensino e também de consultoria.

Figura 5— Propaganda do CDA em 1977

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Centro de Desenvolvimento em Administração «Paulo Camillo de Oliveira Penna»

*Órgão da Fundação João
Pinheiro especializado em
desenvolvimento de recursos gerenciais
para a comunidade empresarial.*

*Desde a sua criação, em 1972, o
CDA tem promovido programas de
treinamento para administradores em
vários níveis e de especialização em nível
de pós-graduação.*

*Seus objetivos são garantidos pela
competência dos melhores professores
brasileiros e estrangeiros, selecionados
através das instituições internacionais
com as quais mantém convênio.*

*O CDA também está capacitado
para prestar consultoria institucional,
efetuar diagnóstico e pesquisas no campo
do desenvolvimento gerencial e realizar
programas especiais para satisfazer
interesses particulares e específicos de
empresas*



FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL
Centro de Desenvolvimento em Administração
«Paulo Camillo de Oliveira Penna»
Alameda das Acácias, 70 – Pampulha
Fone: (031) 441-1133 – Telex: (031) 1302
30.000 – Belo Horizonte – MG

Fonte: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1977a, p. 60.

Em 1980, o CDA formou sua décima primeira turma no programa de pós-graduação CEA e ampliou o número de vagas para 60 participantes por turma. Os programas de treinamento fechados também apresentaram demanda crescente e ocuparam 70% das atividades de treinamento gerencial do Centro, que firmou convênio inclusive com organizações internacionais (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1980, p. 29). Esses cursos de treinamento aumentaram o contato do CDA com diversas organizações públicas e privadas, que propiciou um aumento significativo dos serviços de consultoria. Essa área da consultoria focava a elaboração de planos de cargos e salários; criação de rotinas operacionais para empresas e, ainda, formulação de políticas de gestão de pessoas.

É ainda no ano de 1980 o início do desenvolvimento de metodologias alternativas para o treinamento em massa e à distância, por meio da tele-educação (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1980, p. 29). O projeto gravava aulas em fitas cassetes e distribuía para cidades do interior de Minas Gerais juntamente com material didático. Para a implementação desse

projeto, em 1981 o CDA realizou a importação de um estúdio para gravação, bem como a aquisição de reprodutores (videocassetes), “a serem instalados em telecentros que se situarão, preferencialmente, nas associações microrregionais do Estado” (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1981, p. 17). A implantação das atividades de treinamento em massa e à distância iniciou-se em 1982.

Em 1985 o convênio entre FJP e PMMG foi ampliado no intuito de ministrar, em conjunto, o Curso Superior de Polícia (CSP), aos maiores e tenentes coronéis, e o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) para os oficiais intermediários (capitães) (SILVA, 2009, p. 116). “A parceria entre Fundação e Polícia Militar foi essencial para o desenvolvimento de ambas as organizações” (Entrevistado 2). “O curso da polícia era o segundo mais importante da EG. Os corredores eram divididos entre alunos do CSAP e da polícia” (Entrevistado 3).

Foi ainda nesse ano que se iniciou o projeto de criação de um curso de graduação em administração pública cujos egressos já saíam empregados em uma carreira do estado. Esse projeto teve inspiração nos cursos americanos em administração pública, políticas públicas e gestão pública e, também, no modelo do curso francês criado em 1945, da *École Nationale d'Administration* (ENA). O presidente da FJP nessa época era Hindemburgo Diniz, que, em seu segundo mandato, continuava com um perfil empreendedor na área de modernização administrativa (GAETANI, 2018).

Nesse contexto, em 4 de junho de 1986, o presidente José Sarney autorizou a criação do curso superior de administração com ênfase em administração pública a ser ministrado pelo CDA:

Art. 1º. Fica autorizado o funcionamento do curso de Administração, com ênfase em Administração Pública, a ser ministrado pelo Centro de Desenvolvimento em Administração, mantido pela Fundação João Pinheiro, com sede na cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais (BRASIL, 1986).

A organização do curso evoluiu com a supervisão de Antônio Augusto Anastasia, pesquisador da FJP, e contou com o auxílio e apoio de Paulo Neves de Carvalho, professor e chefe de departamento de Direito da UFMG. No âmbito federal, em setembro de 1986, foi criada a Escola Nacional de Administração Pública — ENAP —, com desenho semelhante ao da FJP. Em 09 de dezembro de 1986, o governador Hélio Garcia, no final de seu primeiro mandato, criou a carreira de administrador público no quadro de pessoal do estado de Minas Gerais, através da Lei 9.360. O ingresso nessa carreira era vinculado ao curso de administração pública ministrado pela FJP.

Art. 1º – Fica criada, no Poder Executivo, a carreira de Administrador Público, com as classes, número de cargos e vencimentos previstos no Anexo desta Lei.

Art. 2º – O ingresso na carreira, de que trata o artigo anterior, se dará em cargo da classe de Estagiário de Administração Pública, para cujo fim equivalerá a concurso público o vestibular para o Curso Superior de Administração, com ênfase em Administração Pública, mantido pela Fundação João Pinheiro (MINAS GERAIS, 1986).

O primeiro vestibular para o Curso Superior de Administração com ênfase em Administração Pública — CSAP — ocorreu em 1987 com a proporção de 40 candidatos por vaga. “A expectativa em torno do projeto era enorme” (GAETANI, 2018). O curso era também uma forma de incentivar a especialização do servidor público estadual, uma vez que, para realizar o curso, o servidor ficava dispensado de suas atividades sem prejuízo de seus vencimentos (MINAS GERAIS, 1986, art. 8º). Uma vez que demandava dedicação integral, o aluno que não era servidor estadual tinha direito a bolsa de estudos mensal no valor de duas Unidades Padrão Fiscal do Estado (UPFMG), com a obrigação de cumprir estágio na FJP ou em outro órgão da Administração Pública Estadual (MINAS GERAIS, 1986, art. 8º).

A Fase 1 da área de ensino da FJP compreendida entre 1969 e 1986 representa a implantação e desenvolvimento das atividades por parte do CDA. O curso de pós-graduação (CEA) e os treinamentos destinados aos executivos da área de gestão eram reconhecidos. A criação do CSAP ao fim dessa época não foi, contudo, tão impactante por causa dos eventos ocorridos em seguida. O Quadro 12 apresenta os eventos da área de ensino da FJP mais significativos dessa fase.

Quadro 12 — Eventos da Fase 1

Ano	Evento
1969	Definição do objetivo da FJP: Item V – ensino, por meio de cursos afins com as atividades da FJP
1970	Criação do CDA, com o objetivo de oferecer cursos e treinamentos para administradores
1970	Convênio entre CDA e Universidade de Colúmbia (Nova York / EUA)
1972	Novo estatuto da FJP que redefine seus objetivos: Item IV – promover o aperfeiçoamento de profissionais nas diversas técnicas que venham a constituir-se em objeto de sua atividade
1972	Compra do prédio da Pampulha e instalação do CDA
1974	Convênios do CDA: Cebrae; Ministério do Planejamento; PMMG
1980	Desenvolvimento de metodologia para cursos à distância: tele-educação
1985	Convênio com PMMG ampliado: Curso Superior de Polícia (CSP) e Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO)

1986	Criação do CSAP: CDA é responsável
------	------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.3 Fase 2: Crise institucional - 1987 a 1991

O resultado das eleições estaduais de 1986 mudou o planejamento do curso de graduação — o CSAP. O novo governador Newton Cardoso e o presidente da FJP indicado por ele — Hamilton Parma — não compactuavam com a iniciativa modernizadora proposta pelo curso e seus esforços estavam direcionados para a redução do papel e do tamanho do estado, em detrimento de uma política voltada para a qualidade da ação governamental. (ROCHA *et al.*, 2010). Newton Cardoso apresentou um plano de gestão denominado Programa de Metas, que previa o uso de dois terços dos recursos do estado em áreas da educação, saúde, saneamento, alimentação e desenvolvimento urbano. O aparato estatal estava comprometido com o pagamento do funcionalismo, uma vez que 113% do orçamento eram direcionados à folha dos funcionários de Minas. Sendo assim, um dos primeiros atos de Newton Cardoso como governador foi a exoneração de mais de trinta mil funcionários fantasmas (NEWTON CARDOSO, 2013).

Cardoso também ajustou as contas do estado, através da reestruturação de órgãos e empresas estatais que geravam prejuízos aos cofres públicos. “A FJP integrava a lista de possíveis fechamentos” (Entrevistado 6). O apelido de "trator" dado ao governador era tanto uma referência ao grande número de obras realizadas quanto ao seu estilo "duro" de gestão (NEWTON CARDOSO, 2013).

Diante desse cenário, em 1987, a FJP foi tomada pelo caos e vários alunos do CSAP abandonaram o curso. A equipe técnica da FJP buscou outras colocações, principalmente na UFMG (GAETANI, 2018). “Na época do Newton Cardoso as pessoas se sentiam desprestigiadas e muitos funcionários da Fundação foram para a Universidade Federal por se sentirem mais seguros” (Entrevistado 6). Os alunos remanescentes do CSAP foram transferidos em março de 1988 para uma instituição de ensino superior privada – a União de Negócios e Administração (UNA¹) –, tendo em vista que o governo considerava desnecessário manter uma estrutura para formação de pessoal para o estado. “O governador Newton Cardoso não via sentido no CSAP e por isso curso foi transferido para a Una.

¹ O Centro Universitário Una foi fundado em 20 de outubro de 1961, na cidade de Belo Horizonte, e iniciou suas atividades como uma organização voltada para o ensino superior intitulada Una (União de Negócios e Administração Ltda), com o objetivo de aprimorar profissionais em assessoria, pesquisa e treinamento. Após o Decreto Federal nº. 67.660, de 25.11.70, transformou-se em Faculdade de Ciências Administrativas, oferecendo o Curso de Administração de Empresa.

Falaram-me inclusive que sua vontade era de fechar a Fundação” (Entrevistado 3). “O governo Newton Cardoso disse que não manteria o CSAP para “não criar cobra para picá-lo” (Entrevistado 2). Os alunos dessa primeira turma foram nomeados apenas em 1992, após uma trajetória conturbada para garantir a continuidade de sua formação (ROCHA *et al.*, 2010).

A época do governo Newton Cardoso foi um período muito conturbado. Era uma época de barbarismo na gestão. Era praticamente unanimidade entre os funcionários que a Fundação não iria sobreviver a esse governo. Teve muita perseguição política que gerou inúmeras demissões (Entrevistado 5).

Funcionários fizeram greve por questões salariais, e, como um dos últimos atos de sua gestão, o governador Newton Cardoso criou, em 20 de dezembro de 1990, a Lei 10.324 que regulamenta a carreira de Atividades de Ciência e Tecnologia. Os funcionários da FJP foram enquadrados nos cargos criados pela lei e aqueles que haviam sido demitidos conseguiram ser readmitidos e enquadrados nos cargos públicos após a saída do governador.

O governo Newton Cardoso enfrentou oposição comandada pelo jornal Estado de Minas, que o acusava de favorecimento pessoal no uso de cargo público. Foram três os pedidos de impeachment do governador analisados pela Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, mas todos foram rejeitados por falta de provas pelo crime de responsabilidade, baseado em improbidade administrativa.

Roberto Gonçalves Pereira, presidente da FJP de 25 de abril de 1990 a 05 de junho de 1991, apresentou um breve relato da situação da organização ao entregar o relatório de sua gestão:

Damos, hoje, por encerrada a missão que nos foi confiada e da qual procuramos nos desincumbir da melhor maneira a nosso alcance: presidir, durante praticamente um ano, os destinos da Fundação João Pinheiro. Não foi, certamente, por um esforço de rotina que aceitamos esta incumbência. Foi, ao contrário, por acreditar na Fundação João Pinheiro, no seu renome, dentro e fora de Minas, e na excelência de seu corpo técnico e de seu pessoal administrativo. Não obstante o profícuo esforço dos Presidentes que nos antecederam, encontramos a casa assoberbada com problemas, sobretudo no que diz respeito à valorização de sua imagem como instituição e a de seus técnicos e pessoal. Desde logo, e com afinco, à custa de sacrifícios de nossa pessoa e de nossos familiares, concentramo-nos em resolver, através de um trabalho pertinaz e constante, o que constituía, dentro de nosso primeiro diagnóstico, as duas questões centrais: (1) a questão salarial dos funcionários da Fundação João Pinheiro, então degradados ao extremo, e (2) dotar a casa de um elenco expressivo de Projetos de alta qualidade e de grande utilidade pública e social. Para tanto, era necessário maior integração da Fundação com os Órgãos do Estado, colocando-se a Fundação novamente como órgão de excelência na formulação de políticas, programas e projetos. Esses objetivos foram plenamente alcançados, ao final de nosso período à frente da Fundação, e é com alegria que o constatamos. Os salários apresentam-se, hoje, dignos, e a Fundação desenvolve, no momento, cerca de 51 Projetos, orçados, aproximadamente, em um bilhão e meio de cruzeiros (PEREIRA, 1991).

A Fase 2 dessa pesquisa, apesar de curta — 1987 a 1991 —, foi considerada pelos entrevistados a pior época vivida pelos funcionários da FJP. O medo de fechar as portas da organização era real. A área de ensino viu-se esvaziada, apesar de os cursos que já estavam em andamento terem continuado. Não era o foco do governo manter as atividades da FJP que até então cresciam a um ritmo acelerado. Durante as entrevistas, foram diversas as tentativas de coletar mais informações sobre tal fase, mas, em função de tais lembranças não serem positivas, os entrevistados não quiseram desenvolver muito os eventos desse período. O Quadro 13 apresenta os eventos da área de ensino da FJP mais significativos dessa fase da pesquisa.

Quadro 13 — Eventos da Fase 2

Ano	Evento
1987	Governo Newton Cardoso: abandono de alunos do CSAP; funcionários demitidos
1988	Transferência do CSAP para a União de Negócios e Administração (Una)
1990	Criação da carreira de ciência e tecnologia: servidores enquadrados como funcionários públicos

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.4 Fase 3: A EG – 1992 a 2002

Em junho de 1991, Antônio Anastasia assume a presidência da FJP até a saída de Newton Cardoso do governo mineiro. Hélio Garcia assume então seu segundo mandato como governador em outubro de 1991 e nomeia Luís Aureliano Gama de Andrade para assumir a presidência da FJP. O novo presidente da casa já havia lecionado na Enap no final de 89 e conhecido a proposta de se formar especialistas em gestão pública. Antônio Anastasia assumiu como secretário-adjunto de planejamento, ao qual a FJP era vinculada e, juntamente com Luís Aureliano, iniciaram o projeto de criação de uma escola (no formato da Enap) como uma nova diretoria da FJP (GAETANI, 2018). “O objetivo maior de criar a EG foi para criação do curso de formação — o CSAP. Foi organizado um grupo de pessoas do CDA para fazer a EG acontecer” (Entrevistado 8). Em 14 de dezembro de 1992, por meio da Lei nº 10.961, oficializou-se a criação da Escola de Governo na estrutura da FJP.

Art. 45 - Fica criada, na estrutura orgânica da Fundação João Pinheiro, a Escola de Governo, com as seguintes atribuições:

I - desenvolver programas de treinamento e capacitação dos servidores públicos civis do Estado, de nível superior de escolaridade, na forma do art. 31² desta Lei;

² Art. 31 - A capacitação profissional a que se refere o inciso II do artigo 9º desta Lei compreende programas de treinamento e desenvolvimento integrados aos Planos de Carreira, tendo como objetivos:

- II - realizar cursos preparatórios para candidatos de nível superior de escolaridade aprovados na primeira fase de concurso público, na forma do § 1º do art. 22³ desta Lei;
- III - oferecer cursos de pós-graduação, em áreas do interesse do Estado, para os servidores públicos civis (MINAS GERAIS, 1992a).

Francisco Gaetani, egresso da primeira turma do CSAP, é convidado para assumir a diretoria da escola. Além disso, Luciano Amorim Borges, que atuou durante anos no CDA, foi convidado para ser o diretor adjunto dessa nova diretoria, permitindo, portanto, a internalização do aprendizado acumulado pelo CDA desde os anos 70 (GAETANI, 2018).

O Francisco Gaetani que de fato começou as atividades da EG. Ele chegou ao CDA e falou: “isso aqui agora é uma Escola de Governo e de porteira fechada”. Assim, tudo que era do CDA – pessoal, instalações, material e principalmente *know how*, passou a ser da Escola. O que até então era considerado como atividades de ensino de forma amadora, passaria a ser regido por normas e regras com a criação de uma Escola de Governo (Entrevistado 8).

As atividades de ensino do CDA foram transferidas para a EG assim como o quadro de pessoal que estava a cargo dessas atividades. “No início da Escola o curso de especialização – CEA, ainda era coordenado pelo CDA, pois, o foco da EG era a graduação” (Entrevistado 6). Aos poucos, o CDA passou a se dedicar apenas às atividades de consultoria organizacional e pesquisas no campo da administração.

A criação da Escola de Governo, em 1992, deu nova dimensão à sua função de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos estratégicos e de quadros dirigentes para o setor público, tanto no nível estadual quanto nas administrações municipais. A Fundação João Pinheiro é hoje um dos principais centros de capacitação de gestores públicos na América Latina, através de seus cursos de graduação, especialização e pós-graduação e de treinamento gerencial em todas as áreas funcionais de administração pública e ciências correlatas (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1998, p. 5).

O primeiro semestre de 1993 é dedicado à organização da EG e às tratativas de transferência de pessoal, recursos e atividades vindos do CDA. “A EG foi criada em 1992, mas como as coisas demoram pra acontecer, as atividades só se iniciaram mesmo um pouco depois”

-
- I - no treinamento preliminar, a preparação dos candidatos para exercício das atribuições dos cargos iniciais das carreiras;
 - II - no programa de capacitação, a habilitação do servidor para o desempenho eficiente das atribuições inerentes à classe imediatamente superior àquela que ocupa;
 - III - nos cursos de especialização e chefia, o aperfeiçoamento para o exercício de cargo em comissão de direção superior, coordenação, supervisão, assessoramento e execução;
 - IV - nos outros cursos regulares, o aperfeiçoamento e a especialização do servidor para melhor desempenho de suas tarefas;
 - V - nos demais cursos, de modo geral, a introdução permanente de técnicas de modernização, inclusive informatização.

³ § 1º do Art. 22 - O concurso público para ingresso na carreira poderá incluir programa de treinamento como etapa integrante do processo seletivo, na forma do respectivo edital.

(Entrevistado 8). É apenas em junho de 1993 que a Escola de Governo começa a funcionar efetivamente.

O CDA, que até então, vinha atuando nas áreas pública e privada passa a partir do 2º semestre de 1993 a dar ênfase no atendimento ao Setor Privado, não obstante continuar com atividades no Setor Público mormente nas áreas de Consultoria Organizacional e Pesquisa Aplicada (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1993, p. 3).

No fim de 1993 acontece o primeiro vestibular para o CSAP sob a coordenação da EG com a abertura de 40 vagas, sendo quatro dessas reservadas a pessoas com deficiência. O curso sofreu alterações na grade disciplinar e nas atividades extracurriculares, passando a ser ministrado em quatro anos, e não mais em cinco, conforme orientações da Resolução CEF nº 2, de 4 de outubro de 1993 (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1998, p. 4; ROCHA, 2010, p. 5). O desenho do CSAP baseava-se então no modelo europeu de profissionalização do serviço público, consubstanciado em escolas como o *Instituto Nacional de Administración Pública* (ENAP-Espanha), a *École Nationale d'Administration* (ENA-Paris), o *Instituts Regionaux d'Administration* (IRA-França), o *Instituts International d'Administration Publique* (IIAP-Paris), e o *Centre National de la Fonction Publique Territoriale* (CNFPT-França), todas subsidiadas pelo poder público, em oposição ao modelo norte-americano de preparação através de escolas e universidades particulares em cursos de gestão e administração pública (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1995, p. 2). “As atividades do CDA voltadas à formação e qualificação de pessoal tiveram continuidade com o mesmo empenho, diferencial didático-pedagógico e mesma inovação, na Escola de Governo” (Entrevistado 1).

O ano de 1994 foi o único da década de 90 que teve dois vestibulares para o CSAP, com o intuito de impulsionar o projeto (GAETANI, 2018). O CSAP foi reconhecido pela portaria MEC n. 1.275 de 23/08/1994 e configurado a partir da Lei Estadual nº 11.658, de 02 de dezembro de 1994. Ao término do CSAP, os alunos ingressavam automaticamente na carreira de Administrador Público. Além das disciplinas teóricas, os alunos da graduação participavam de estágios, atividades de pesquisa, visitas técnicas e da programação de eventos da FJP. Frequentavam também o Núcleo de Idiomas, tendo como disciplinas curriculares obrigatórias a Língua Inglesa e Espanhola (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1998, p. 3). “O foco maior da EG sempre foi o CSAP. O CSAP é o alicerce da Escola. As avaliações do curso sempre foram excelentes” (Entrevistado 3).

[...] o Curso Superior de Administração Pública, que é um dos três únicos cursos de graduação em funcionamento no Brasil. Porém, esse curso possui características originais e inovadoras: trata-se do único curso universitário orientado para a formação de profissionais que integrarão, após formados, uma carreira de estado, a

de Administradores Públicos [...] A criação de um quadro de administradores públicos, antiga aspiração de políticos, intelectuais (especialmente administrativistas) e lideranças mineiras sinaliza a convicção de que os investimentos em capacitação de servidores, em planos de carreira e em política de remuneração adequada constituem dimensões inseparáveis do processo de (re)construção da administração pública (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1995, p. 3).

Durante o ano de 1994, a EG formou 360 profissionais em dez cursos dos níveis de graduação, pós-graduação, treinamento e aperfeiçoamento (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1994, p. 15). Diante de uma atuação reconhecida na área de ensino, em 1995, a EG criou um programa de pós-graduação *stricto sensu*, com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). “O curso de mestrado foi criado a partir de uma demanda de profissionais da área de tecnologia que atuavam na Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge)” (Entrevistado 6). O público-alvo desse programa eram os analistas de sistemas do setor público, e o objetivo central do curso era “capacitar esses profissionais para liderarem o processo de descentralização de informações da área governamental” (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1998, p. 18).

O curso de mestrado foi então desenvolvido em parceria com o Departamento de Ciência da Computação da UFMG e recebeu o título de “Mestrado em Administração Pública: Sistemas de Informação e Gestão” (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1998, p. 8). Ao fim de 1995, após demandas de outros públicos, foi sugerida a criação de duas novas áreas de concentração do mestrado: gestão econômica e políticas sociais. “Após a criação da Escola, diante de parcerias com órgãos e entidades públicas, a FJP trocou o foco dos cursos de formação da iniciativa privada para a administração pública. Além disso, outras instituições de ensino na área de administração foram se desenvolvendo em Minas, como a Fundação Dom Cabral e a PUC Minas. Os profissionais da iniciativa privada tinham mais facilidade de contratação e até mais rapidez no ingresso dos cursos dessas instituições” (Entrevistado 5).

Entre 1995 e 1998 as atividades da EG continuavam em desenvolvimento: os vestibulares eram anuais, houve a entrada de professores (e pesquisadores) novos por concurso público e a segunda turma do CSAP (primeira formada pela EG) concluiu o curso (GAETANI, 2018). “O ano de 1997 culminou com a divulgação da Avaliação Nacional de Cursos de Graduação do MEC - 1997, que conferiu ao CSAP conceito A, equiparando a Escola de Governo às instituições mais tradicionais do país” (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1997, p. 48). “Desde o início as avaliações do CSAP sempre foram excelentes” (Entrevistado 3).

Em função da absorção das atividades de ensino da FJP por parte da EG, o CDA perdeu grande parte de sua equipe e passou a ter um quantitativo de atividades bem menor do que até então operava. No relatório de atividades de 1998, é possível perceber, através do então diretor do CDA, Sr. Sebastião Ferreira Cascão Júnior, que tal departamento perdeu importância na estrutura da FJP nessa época:

De 1987 a 1995, o CDA perdera pesquisadores pleno e seniores para o mercado e para outros órgãos. A Escola de Governo, recém-instalada, assumiu a execução dos programas de capacitação que até então eram desenvolvidos pelo centro, ocasionando a transferência e a readmissão de técnicos oriundos do CDA para aquele órgão. [...] O conjunto de atividades apresentado no presente relatório pode ser considerado tímido para uma unidade que participou ativamente do processo de modernização das instituições do setor público em âmbito federal, estadual e municipal e que desenvolveu e coordenou projetos estratégicos financiados por bancos internacionais de fomento. O CDA, capaz de atrair renomados consultores, tanto os que já pertenceram aos seus quadros, quanto profissionais de outros órgãos e instituições de ensino e pesquisa, se ressentiu do alijamento a que foi sujeito no processo de Reforma do Estado. No passado, o CDA contribuiu diretamente para a definição e implementação de diretrizes e ações comprometidas com a eficácia e a efetividade da gestão pública, competência que foi mantida em latência, a ponto de ser sufocada, em parte pela compartimentação das ações dos órgãos que assumiram a liderança do processo, e em parte pelo ceticismo reinante neles próprios quanto à decisão de levá-lo às suas últimas consequências. [...] Para concluir, gostaríamos de registrar o anseio da equipe do CDA no sentido de continuar no caminho ascendente de reconquista da posição de relevância do Centro e de efetivamente contribuir para os novos rumos da gestão pública de Minas Gerais e do País (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1998).

No âmbito da Escola de Governo, “em 1998, os cursos da polícia se transformaram em cursos de pós-graduação *lato sensu* e foram os primeiros cursos do Brasil destinados à polícia nesse nível de titulação” (Entrevistado 2). Com desenho semelhante, foi criado também um curso de especialização para chefias da Polícia Civil (preparação para a promoção de delegados, detetives e peritos), que auxiliou o aumento da atuação da FJP junto a órgãos do estado (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1998, p. 129). Nesse mesmo ano, a área de extensão da EG realizou 334 cursos de diferentes temas relacionados à administração pública, envolvendo 12.687 servidores municipais e estaduais, em todo o estado de Minas Gerais (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1998, p. 139). “Foi firmado um convênio com a Secretaria de Planejamento para que a FJP, através da EG, ministrasse todos os cursos de capacitação destinados aos servidores públicos” (Entrevistado 3).

Ainda em 1998, é publicada a Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho, que versa sobre a criação de escolas de governo nos âmbitos federal e estadual, demonstrando o fortalecimento desse tipo de estrutura dentro do ambiente público⁴.

Art. 5º O art. 39 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:
 § 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1998).

A Fase 3 de pesquisa, que diz respeito ao período de 1992 a 2002, marcado pela criação da Escola de Governo demonstra ser o início da institucionalização do ensino na FJP. Como a estrutura física da escola é separada das demais diretorias, a FJP passa a ficar praticamente ‘dividida’ entre área de pesquisa e área de ensino. O Quadro 14 apresenta os eventos da área de ensino da FJP mais significativos dessa fase da pesquisa.

Quadro 14 — Eventos da Fase 3

Ano	Evento
1992	Criação da Escola de Governo
1994	Reconhecimento do CSAP pelo MEC
1995	Criação do programa de mestrado
1997	Avaliações positivas do CSAP
1998	Aumento significativo dos cursos de extensão

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.5 Fase 4: Estabilização – 2003 a 2014

Em 2003, com a eleição do governador Aécio Neves, Antônio Anastasia é nomeado para o cargo de Secretário do Planejamento e, como era servidor da FJP e foi um dos profissionais que auxiliou a criação da EG, contribuiu para a expansão das atividades de ensino da FJP. As vagas para o CSAP foram duplicadas em 2004 – passaram de 40 vagas anuais para 80 (com duas entradas por ano). Nessa época, a demanda pelo curso aumentou consideravelmente, chegando a ter 2.236 inscritos em 2004 (ROCHA *et al.*, 2010, p. 5).

Outra determinação importante do governo Aécio Neves foi a alteração da carreira dos egressos do CSAP que passam a ser denominados Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), conforme Lei nº 15.304 de 11 de agosto de 2004, vinculados à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag). Essa lei determina que

⁴ Hoje, vários estados possuem escolas de governo e carreiras semelhantes às dos EPPGG (GAETANI, 2018).

os EPPGGs somente possam ser cedidos a outras secretarias para ocuparem cargo de provimento em comissão ou função gratificada (cargos de chefia) (MINAS GERAIS, 2004).

“Nos governos do Aécio e Anastasia, a carreira de EPPGG teve maior visibilidade, o que gera um despontar maior também da Escola de Governo. Nessa época, a Fundação fica meio de escanteio, e a Escola ganha *status*” (Entrevistado 2). O CSAP se consolida quando a carreira de EPPGG se torna mais atrativa e se torna de “estimação” do governo. Essa carreira (e também o CSAP) foi escolhida como foco com muita inteligência, pois o governo percebeu que tinha um ativo muito valioso. Tudo isso contribuiu grandemente para a legitimação do curso e da Fundação (Entrevistado 5).

A fase do governo Aécio é nitidamente de institucionalização do CSAP. A cultura da EG passa a ser ligada estritamente ao CSAP. Há uma separação entre as outras diretorias da FJP e a EG. A Fundação que era conhecida também pelas suas pesquisas, pela parte técnica e cálculos como PIB e IDH, passa a ser vista apenas como uma instituição de ensino. Há um maior protagonismo da Escola de Governo, de modo que ela passa a quase ser sinônimo de Fundação João Pinheiro. A valorização da carreira de EPPGG é um dos fatores que levaram a esse protagonismo (Entrevistado 6).

Em 2004, a EG ganha a denominação de Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, em homenagem ao professor que contribuiu tanto para o planejamento quanto para o desenvolvimento da escola ao longo de sua vida (MINAS GERAIS, 2004a). Nesse mesmo ano, a FJP passa a usar um prédio na Avenida Brasil, para desenvolver atividades de extensão da EG, facilitando, portanto, o acesso dos alunos por ser um local mais próximo do centro da cidade de Belo Horizonte (GAETANI, 2018). Esse prédio passou a incorporar o patrimônio da FJP nos anos 90, porém estava cedido a outros órgãos do governo. “O campus Brasil começou a ser utilizado na época do governo Aécio. Ele foi cedido pelo Plambel (Superintendência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte). Nessa época, toda a capacitação dos servidores do Estado era ministrada nesse campus” (Entrevistado 3).

Em 2006, o CSAP conquistou o primeiro lugar nacional entre os cursos de administração do Brasil, através do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), realizado pelo Ministério da Educação (MEC). Nesse ano, o curso obteve ainda a pontuação máxima de cinco estrelas no Guia do Estudante Abril. No ano de 2007, após 35 anos de existência, o CDA é extinto a partir de uma reforma do estado, e suas atividades são incorporadas pelo recém-criado Centro de Estudos de Políticas Públicas Paulo Camilo de Oliveira Penna (CEPP). O CDA é o centro mais longevo da história da FJP com 35 anos de existência.

Em janeiro de 2008, o CSAP passou por avaliação do Conselho Estadual de Educação, obteve nota máxima e ainda a renovação de seu reconhecimento por mais cinco anos. O currículo do mestrado foi revisado, e as áreas de concentração foram extintas, dando mais foco e robustez ao programa (GAETANI, 2018). Com essa alteração e o aumento da produção científica dos profissionais que atuavam no programa, a nota do curso na Capes foi elevada, evitando seu descredenciamento junto ao MEC. Foi instituída uma ferramenta de avaliação de desempenho por resultados aos docentes, iniciativa inovadora no estado que qualificou a EG em busca de mecanismos de aperfeiçoamento contínuo (GAETANI, 2018). A EG formou 1.765 alunos em seus cursos de capacitação, graduação e especialização somente no ano de 2008.

O ano de 2009 é marcado pela comemoração dos 40 anos da FJP, com Aécio Neves como governador e Antônio Anastasia como vice-governador. Um novo estatuto para a FJP é aprovado, que apresenta as seguintes atribuições para a EG:

Art. 27. A Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho tem por finalidade a formação e a capacitação de recursos humanos para a administração pública, prioritariamente para o Estado, visando ao fortalecimento da capacidade gerencial e de implementação de políticas públicas, competindo-lhe:

I - oferecer cursos em nível de graduação e de pós-graduação, nas áreas relacionadas à administração pública;

II - oferecer cursos de capacitação e treinamento no campo da administração pública;

III - desenvolver projetos de extensão;

IV - desenvolver estudos e pesquisas relativos à administração pública e áreas afins;

e

V - promover a cooperação técnica e acadêmica com instituições públicas ou privadas, nacionais, internacionais ou estrangeiras.

Parágrafo único. As normas internas de organização e funcionamento da Escola de Governo serão estabelecidas em seu Estatuto e seu Regimento Interno, observado o disposto neste Decreto (MINAS GERAIS, 2009).

Diante dessa “reforma”, a FJP apresentou pela primeira vez em seus relatórios de atividades sua missão, visão e valores. Anteriormente, não foram encontradas outras declarações semelhantes.

A Fundação João Pinheiro presta serviços, em suas áreas de atuação, aos governos estaduais e ao governo federal, prefeituras, organismos nacionais e internacionais, empresas privadas e outras entidades e organizações.

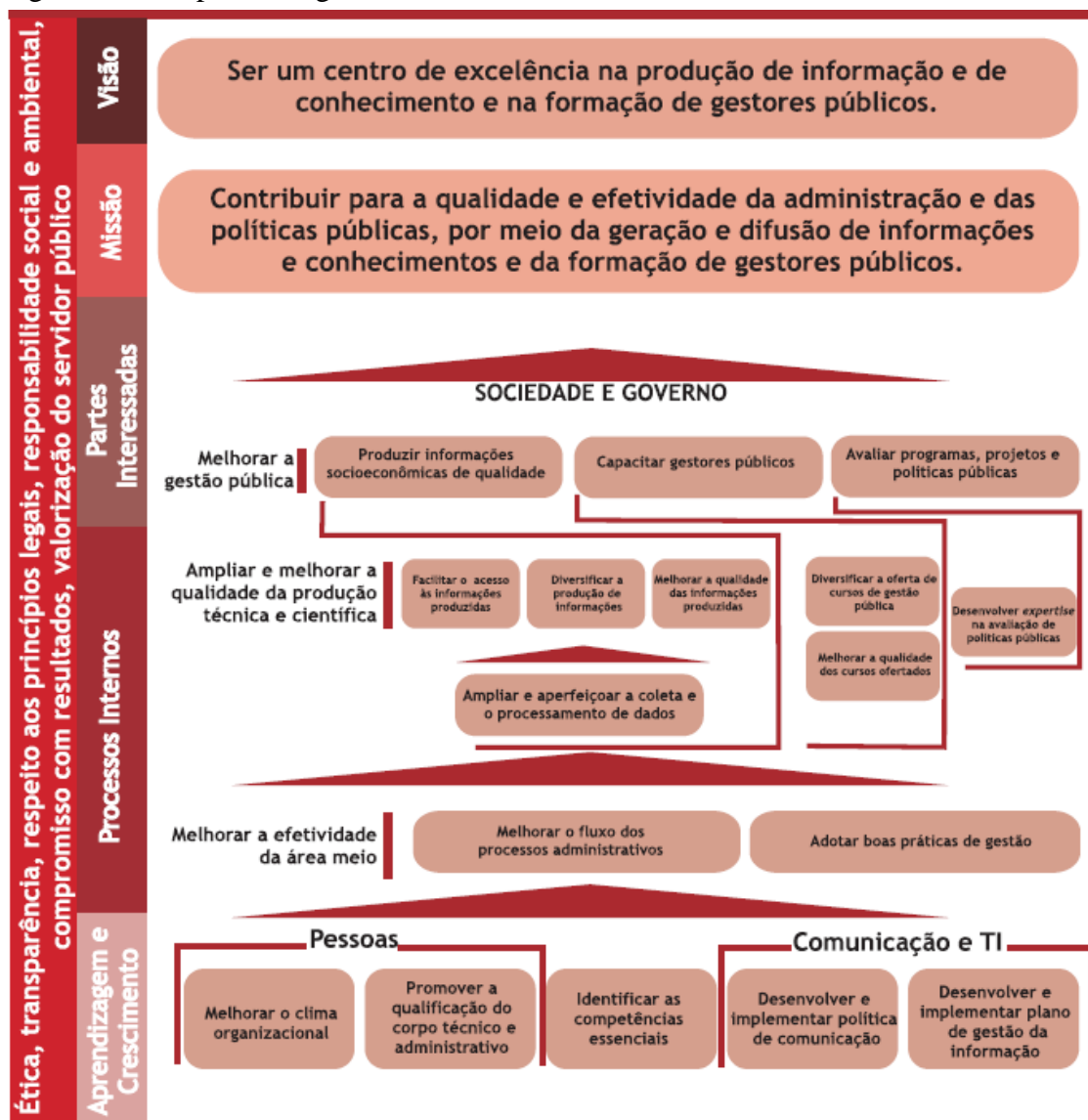
Visão: Ser um centro de excelência na produção de informação e de conhecimento e na formação de gestores públicos.

Missão: Contribuir para a qualidade e efetividade da administração e das políticas públicas, por meio da geração e difusão de informações e conhecimentos e da formação de gestores públicos.

Valores: Ética, transparência, respeito aos princípios legais, responsabilidade social / ambiental, compromisso com resultados, valorização do servidor público (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2009, p. 5).

Nesse mesmo relatório, foi apresentado ainda o mapa estratégico de suas ações durante o ano 2009, explicitando, além da missão e visão, os processos da FJP que seriam desenvolvidos para alcançar seus objetivos. A Figura 6 apresenta tal mapa, que tem como ‘alicerce’ os seguintes valores: ética; transparência; respeito aos princípios legais; responsabilidade social e ambiental; compromisso com resultados; e valorização do servidor público. Para a área de ensino, a atividade principal é a capacitação de gestores públicos, através da diversificação da oferta de cursos de gestão pública e da melhoria dos cursos já ofertados pela Escola de Governo.

Figura 6 — Mapa estratégico da FJP em 2009

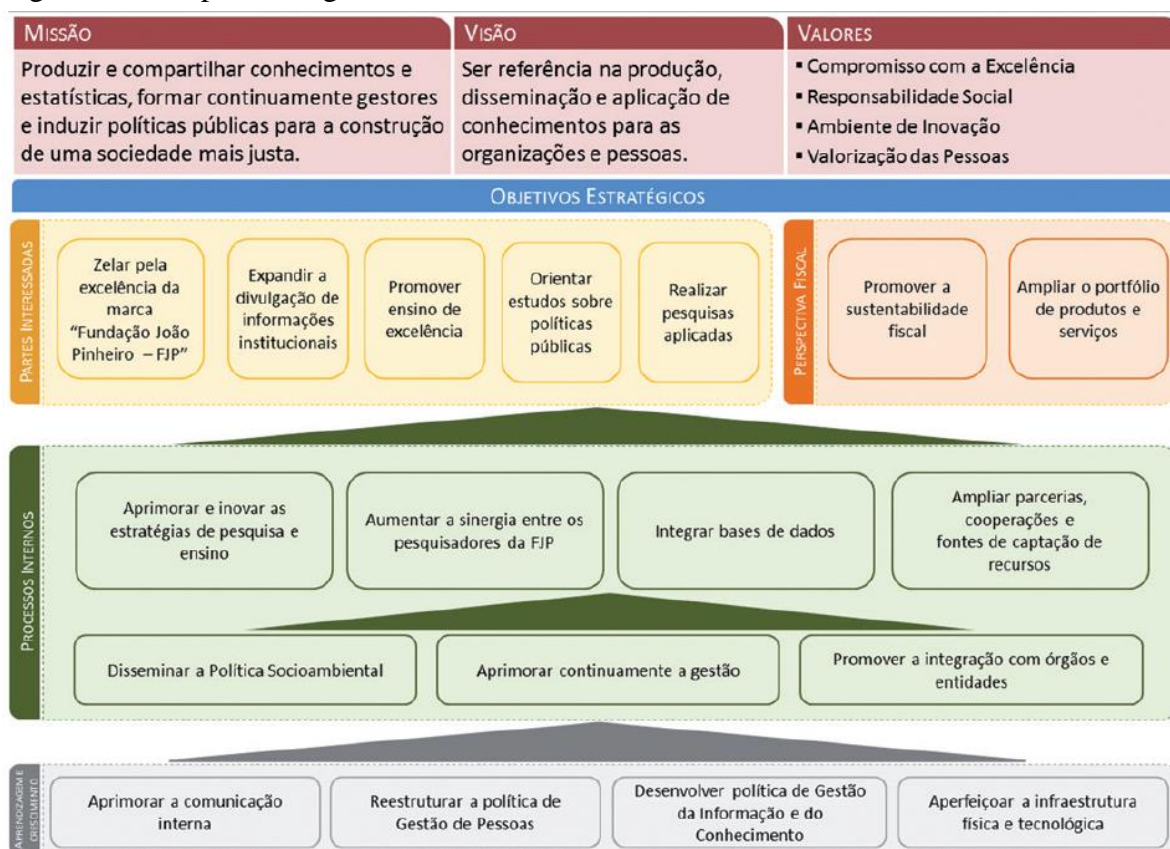


Fonte: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2009, p. 7.

Ainda em 2009, o CSAP obteve o conceito máximo (cinco) no Índice Geral de Cursos (IGC) do MEC; ficou em 1º lugar dentre os 1.475 cursos de Administração do Brasil na nota dos concluintes do Enade e ainda foi avaliado com cinco estrelas (conceito máximo) pela Revista Guia do Estudante. A área dos cursos de capacitação formou 2.532 alunos.

Em 2013, o CSAP foi classificado em terceiro lugar entre os 1.540 cursos avaliados no Enade e conquistou também o 17º lugar geral entre os 6.195 cursos oferecidos pelas instituições de educação superior brasileiras nas áreas de ciências humanas e sociais aplicadas à gestão e aos negócios. O curso de mestrado em Administração Pública passou do conceito 4 para o 5 na avaliação da Capes e atingiu a nota máxima que um programa sem doutorado pode obter. Além disso, foi criado dentro da estrutura da EG o Núcleo de Educação à Distância (NEaD), com o objetivo de contribuir para a melhoria e modernização dos cursos oferecidos pela EG. O objetivo da área de ensino no período de 2012 a 2015 era, segundo o mapa estratégico da gestão então vigente, promover ensino de excelência e zelar pela excelência da marca FJP. A Figura 7 apresenta o mapa estratégico da FJP para o período mencionado.

Figura 7 — Mapa estratégico da FJP de 2012 a 2015



Fonte: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2014, p. 74.

Entre 2012 e 2014, houve melhorias na estrutura da EG, nas atividades dos cursos oferecidos e mais diálogo com os alunos, conforme proposto no mapa estratégico. “É uma época de protagonismo da EG diante das atividades de pesquisa da FJP” (Entrevistado 6). “A visão das pessoas ligadas ao governo mineiro era de que a FJP era apenas uma Escola. O resto das atividades não tinha valor. Isso era compartilhado inclusive pelos ex-alunos do CSAP” (Entrevistado 5).

A Fase 4 de pesquisa demonstra claramente o protagonismo da Escola de Governo dentro da estrutura da FJP. A área de ensino tem como objetivo principal o CSAP, pois é através desse projeto inovador que a marca FJP é disseminada nacional e internacionalmente. Os outros cursos acabam acontecendo de forma secundária, com exceção dos cursos da polícia que ainda têm um cuidado diferenciado pela EG devido à longa parceria e reconhecimento com a instituição⁵. O Quadro 15 apresenta os eventos da área de ensino da FJP mais significativos dessa fase da pesquisa.

Quadro 15 — Eventos da Fase 4

Ano	Evento
2003	Duplicação das vagas do CSAP: de 40 para 80 por ano
2004	Valorização da carreira dos EPPGGs
2004	Utilização do campus Brasil
2006	CSAP conquistou o primeiro lugar nacional entre os cursos de administração do Brasil, através do Enade.
2013	Curso de mestrado com conceito máximo na avaliação da Capes
2013	Criação do Núcleo de Educação à Distância (NEaD)

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.6 Fase 5: Estagnação – 2015 a 2018

Em 2015, após doze anos do mesmo grupo de governo do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), que demonstrou grande apreço pelo projeto dos EPPGGs formados pela EG, chegou ao fim. A deterioração das finanças públicas foi decisiva na eleição de um novo partido, o Partido dos Trabalhadores (PT), para comandar o estado mineiro. A EG era vista com desconfiança pelo novo governador Fernando Pimentel pelo fato de ter sido a formadora da “carreira de estimação do governo anterior”. Além disso, os salários pagos aos EPPGGs eram altos e despertavam críticas do funcionalismo público estadual (GAETANI, 2018).

⁵ Os cursos ministrados para a PMMG possuíam uma coordenação separada que mantinha contato integral com a organização a fim de estarem sempre alinhados com relação aos conteúdos e didáticas oferecidos.

O novo governo teve o entendimento de que, diante de restrições contidas na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), não poderia nomear novos concursados — incluindo os EPPGGs —, e, portanto, o vestibular do CSAP voltou a ter apenas uma entrada anual de 40 alunos em 2017. “Fatores políticos e financeiros foram responsáveis pela diminuição de vagas do CSAP em 2015. Foi uma estratégia inclusive para não acabar a carreira de EPPGG” (Entrevistado 2). “O governo Pimentel não percebeu que a diminuição de vagas do CSAP irá provocar, em longo prazo, um enfraquecimento do Estado, pois os alunos são bem preparados para atuar na máquina pública” (Entrevistado 6).

Em contrapartida, houve uma evolução na seleção de alunos do CSAP, pois, como forma de democratizar o acesso e seguindo as orientações da Lei 22.929 de 12 de janeiro de 2018, foram instituídas cotas raciais e sociais para admissão no concurso de EPPGG (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2018, p. 50). “As cotas sociais e raciais foram uma conquista para a Escola e para o Estado. As discussões em sala e a troca de experiências enriqueceram muito o curso. A FJP se preparou durante um bom tempo para receber esses alunos” (Entrevistado 3).

Em 2018, após discussões políticas, o convênio da FJP com a PMMG é encerrado, causando um enfraquecimento da atuação da EG na formação dos servidores estaduais. “O fim do convênio com a Polícia Militar é uma perda para ambas as instituições. A Fundação João Pinheiro, através dos cursos de formação policial, auxiliou a PMMG a se tornar uma das mais reconhecidas instituições policiais do Brasil e até do mundo” (Entrevistado 6).

O CSAP manteve-se em funcionamento, porém, os bacharéis, que antes eram nomeados imediatamente após a conclusão do curso, vivenciaram um período de indefinição de suas carreiras. As turmas que concluíram o curso em 2016 e 2017 foram nomeadas apenas no início de 2019, após a entrada de um novo governo no estado de Minas (GAETANI, 2018).

A última fase da pesquisa demonstra certa estagnação das atividades de ensino da FJP e, para alguns, até mesmo uma retração. O governo não permaneceu com foco no CSAP como antes, e considerando que esse é o curso principal da EG, houve certo descontentamento por parte dos envolvidos. Apesar do avanço conquistado através da adoção de cotas sociais e raciais para entrada no CSAP, o fim do convênio com a PMMG foi uma perda para ambas as instituições. O Quadro 16 apresenta os principais eventos da Fase 5.

Quadro 16 — Eventos da Fase 5

Ano	Evento
2017	Diminuição das vagas do CSAP de 80 para 40 vagas anuais
2018	Cotas sociais e raciais no vestibular do CSAP
2018	Extinção do convênio com a PMMG

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.7 Representatividade da área de ensino segundo os entrevistados

A pesquisa permitiu compreender como a área de ensino da FJP foi criada e se desenvolveu ao longo de 49 anos da história da organização — de 1969 a 2018. Diversos eventos foram marcantes para sua história, porém, como o objetivo dessa pesquisa é a investigação acerca da identidade da organização, foram elencados aqueles que contribuem para a compreensão da evolução da IO da área de ensino para a FJP. Tais eventos foram apresentados para os entrevistados com o objetivo de compreender os significados atribuídos por eles aos momentos significativos do ciclo de vida da área de ensino da FJP.

Após a apresentação dos eventos aos entrevistados, foi feita a seguinte pergunta final: em sua opinião, o que a área de ensino representou e representa para a FJP ao longo de sua trajetória? O objetivo dessa pergunta foi identificar a representatividade da área de ensino da FJP segundo a opinião dos entrevistados, uma vez que, conforme mencionado por Fernandes, Marques e Carrieri (2009), a compreensão da IO é tida através dos entendimentos e valores dos seus sujeitos sobre a organização: é uma construção social. Essa perspectiva está em consonância com a definição de IO de Albert e Whetten (1985), que afirmam a IO como a crença compartilhada pelos membros das organizações. O Quadro 17 apresenta a resposta dos oito entrevistados à supracitada pergunta.

Quadro 17 — Resposta dos entrevistados à pergunta final

Nº entrevistado	O que a área de ensino representou e representa para a FJP ao longo de sua trajetória?
1	A área de ensino da FJP iniciou-se com o CDA, local que tive o prazer de atuar durante seus 35 anos de atuação. Pode-se dizer que foi um centro de excelência que contribuiu de forma efetiva e eficaz para a modernização e o aperfeiçoamento de organizações públicas e privadas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico-social regional e nacional. Tanto o CDA quanto a Escola de Governo, que absorveu suas atividades, contribuíram de forma efetiva para o desenvolvimento em administração no estado de Minas Gerais e para o amplo reconhecimento da FJP como instituição pública de ponta dedicada à sociedade mineira.

2	<p>A área de ensino da Fundação sempre desenvolveu trabalhos importantes para o estado. O CDA foi a semente, e a EG fez florescer a área de ensino da FJP. A Escola hoje é talvez mais reconhecida do que a área de ensino da época do CDA, não porque o CDA tenha feito coisas menos importantes. O CDA dividia-se em área de ensino e de consultoria, e, portanto, ambas eram importantes para o centro. Com a Escola, divide-se a Fundação entre ensino e pesquisa, mas sempre tendo um destaque maior, pois o ensino é seu foco único. O sucesso da Fundação é devido muito a essa área. Foi a FJP, através do CDA que serviu de modelo para a criação e desenvolvimento de diversos cursos na área de administração em Minas Gerais, principalmente no nível de especialização. As pesquisas aplicadas têm destaque ao longo da trajetória da Fundação, mas a Escola passa a ter mais representatividade desde sua criação. A EG foi criada para fazer crescer a área do ensino, gerando até ciúmes dentro da Fundação pelo destaque que nenhuma outra área já havia recebido. Algumas pessoas ficam incomodadas com o destaque da Escola, porém, esquecem que o sucesso da Escola significa sucesso da Fundação João Pinheiro. A EG foi, no início, um complemento, uma parte integrante da Fundação, mas hoje se pode dizer que é parte fundamental da FJP. Se eu quero o sucesso da Fundação João Pinheiro, tenho que torcer pelo sucesso da área de ensino que se dá por meio da Escola de Governo.</p>
3	<p>A Fundação é uma instituição de ensino e pesquisa, e não existe ensino sem pesquisa e nem o inverso. Pode-se incluir também a extensão que, apesar de ainda não estar sendo desenvolvida na FJP, é indissociável da pesquisa e do ensino. Esses pilares são complementares e indissociáveis, mas o ensino é o sustentador de tudo. Quando se fala de área de ensino, a primeira coisa que vem à mente é o CSAP e a EG que, apesar de velhos, continuam inovadores. O CSAP é o único curso do campo de públicas que tem matriz de competências. O seu programa de extensão é único! Que os outros servidores de outras áreas não me escutem, mas o ensino dá sustentação para a Fundação. O CSAP é o coração da Escola de Governo e a Escola é o coração da Fundação João Pinheiro. Eu acho que não existiria Escola sem o CSAP, e não existiria Fundação sem a Escola de Governo. Outras instituições de pesquisa do estado foram fechadas mesmo fazendo pesquisas de ponta, mas nunca conseguiram fechar a Fundação porque ela tem a Escola para se sustentar.</p>
4	<p>O desenho da Fundação é a conjuntura de um IPEA (Instituto de Pesquisa Econômico-Social Aplicada), um ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) e um IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em escala mais reduzida, é claro. Esse desenho contribui para sua sobrevivência, afinal já são 50 anos. Numa época em que tudo é muito imediatista, 50 anos significa uma longa trajetória. A área de ensino dá reforço para as atividades e para o reconhecimento da Fundação João Pinheiro. As avaliações dos cursos e a excelência do ensino é algo muito notável. Sem as atividades de ensino, talvez a história da FJP não tivesse tido tanto sucesso. A área de ensino angaria reconhecimento e legitimidade para a Fundação João Pinheiro. É uma das pernas; dos esteios; das âncoras, do período contemporâneo da Fundação, sem desconsiderar as demais — estatística e pesquisa aplicada.</p>
5	<p>Tenho dois orgulhos na vida: ser servidor público e ser professor, e foi a área de ensino da Fundação que me proporcionou isso. Eu não teria em outro lugar (considerando que entrei na FJP com mestrado recém-concluído e sem experiência docente) a confiança e autonomia que a área de ensino da Fundação depositou em mim. Sempre tive apoio institucional para me manter capacitado e ainda reconhecimento por tudo que aqui fiz. Formei-me como professor e pesquisador aqui. Minha identidade profissional é totalmente vinculada à área de ensino da FJP. Nunca tive vontade de trabalhar em outro lugar, pois acho que o tipo de inserção que a Escola e Fundação te proporciona — interlocutor do mundo acadêmico e do serviço público, é para mim um grande diferencial. O ambiente de trabalho e os colegas que temos aqui, dificilmente eu teria em uma universidade. Estou aqui há 25 anos e posso afirmar que a área de ensino da Fundação é referência para as instituições do ramo, para Minas e para o Brasil.</p>

6	A área de ensino é parte da origem da Fundação, desde a época do CDA, e os cursos ministrados formaram os grandes dirigentes da década de 90, de empresas públicas e privadas. A FJP tem no seu DNA esse pilar que é o ensino. E é um pilar fundamental da Fundação. O equilíbrio das áreas de ensino e pesquisa muda ao longo da trajetória da organização, mas é indiscutível o fortalecimento da Escola de Governo.
7	A área de ensino representou e representa muito para a FJP. As atividades do CDA deram vida à instituição: auxiliaram a transformar a Minas agrária em uma Minas industrial. Os cursos ministrados pela área de ensino da FJP foram essenciais para a formação de uma Polícia Militar reconhecida nacional e internacionalmente em Minas Gerais. Esse convênio terminou, mas deixou um legado para ambas as instituições até mesmo para outras instituições policiais do estado e do Brasil. O CSAP é um modelo a ser desenvolvido para outras áreas (saúde, defesa social, fazenda) e até mesmo para outros estados. Com isso, o estado de Minas seria muito capacitado em todas as áreas de atuação, porém, o corpo docente precisa ser mais valorizado. A EG pode se enfraquecer pela falta de motivação dos professores que não possuem remuneração adequada pela qualidade da formação que proporcionam a seus alunos. A EG foi (e ainda é) uma estratégia inovadora e diferencial para o governo e deve ser mais reconhecida pela máquina pública.
8	A EG movimenta a máquina da Fundação. Diferente da área de pesquisa, aqui as engrenagens têm que funcionar para atender os alunos e os professores. A área de pesquisa já funciona no seu ritmo e muitas vezes seu desenvolvimento não é enxergado. Dessa forma, a visibilidade da Escola sempre foi maior. Além disso, a EG arrecada mais desde sempre e isso gera ciúmes nas outras diretorias. A verdade é que a Escola de Governo sustenta a Fundação, e não o inverso. A área de ensino é o carro-chefe da Fundação João Pinheiro.

Fonte: elaborado pela autora.

Em análise às respostas sobre a representatividade da área de ensino da FJP, é possível identificar que é unanimidade entre os entrevistados a importância dessas atividades para o reconhecimento e até mesmo a sobrevivência da Fundação João Pinheiro. Uma vez que a organização foi idealizada como (e continua sendo) uma instituição de ensino e pesquisa, percebe-se que a área do ensino é considerada por muitos como essencial e até mesmo mais importante do que a pesquisa, provocando até uma divisão entre as áreas.

Apesar de o CDA ter iniciado as atividades da área de ensino, a EG acabou por se tornar a principal responsável pela sustentação que o ensino proporciona à FJP. O CSAP é considerado o elemento principal da área, sendo inclusive o principal angariador de reconhecimentos para a organização diante de seu modelo diferenciado e suas avaliações positivas por diferentes instituições. Diante desse cenário, pode-se afirmar que a área de ensino é altamente representativa para a Fundação João Pinheiro e, diante dos diversos eventos ao longo de sua trajetória, sofreu adaptações em sua IO.

O depoimento da Francisco Gaetani em entrevista para a equipe de pesquisa do livro de 50 anos da FJP resume bem as percepções dos entrevistados apresentadas no Quadro 17:

A proposta da Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho não possui paralelo nos demais governos estaduais, mesmo aqueles que também possuem carreiras de gestores e escolas de governo. Em nenhum outro estado, o grau de institucionalidade mineiro foi alcançado. [...] O desenvolvimento do mercado do ensino e da pesquisa na Administração Pública contou com a participação importante e consistente da FJP nas últimas décadas. [...] Hoje, a EG, talvez seja a diretoria da FJP mais conhecida no Estado, o que contribui para a consolidação da instituição e para sua projeção nacional (GAETANI, 2018).

Portanto, pode-se afirmar que a área de ensino da FJP tem grande representatividade ao longo do ciclo de vida organizacional, sendo até mesmo considerada como o carro-chefe da sua atuação.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo como base os acontecimentos na história da área de ensino da FJP — sistematizados nos eventos indicados por esta pesquisadora — e os dados e depoimentos analisados na pesquisa, este capítulo discutirá a evolução da IO da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018. Os eventos elencados foram classificados conforme as dimensões de análise dessa pesquisa — centralidade, distintividade e durabilidade —, que, conforme proposto por Albert e Whetten (1985), são características da IO.

Tendo em vista que a identidade de uma organização é construída ao longo do tempo, pode-se dizer que ela está relacionada com a própria história da organização (MIRANDA e PESSANHA, 2009, p. 5). Portanto, para alcançar o objetivo dessa pesquisa, a história da área de ensino da FJP precisou ser analisada. Além disso, foi importante compreender a percepção das pessoas que vivenciaram tais acontecimentos, pois, conforme afirmam Albert e Whetten (1985), a IO é uma construção social compartilhada pelos membros da organização. Portanto, foram identificados os principais eventos que marcaram a história da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018; compreendeu-se a percepção dos atores que vivenciaram tais acontecimentos, e, então, foi possível identificar a evolução da IO da área de ensino da FJP.

A análise de documentos e a realização de entrevistas permitiram a identificação de 26 eventos significativos da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018. Essa identificação dos eventos baseou-se nos acontecimentos da história da FJP e ainda no que a literatura sugere que impacta a IO: formação da organização; perda de um elemento significativo; definição e alteração da razão de ser da organização; adaptações relativas à necessidade de crescimento; mudanças do ‘status coletivo’; e, por fim, decrescimento (Quadro 3).

As entrevistas corroboraram que os eventos identificados nessa pesquisa foram efetivamente relevantes, conforme explicitado pelo Entrevistado 4, que é um dos mais antigos servidores da FJP e já atuou como diretor da EG e Presidente da organização: “os eventos elencados realmente são os mais significativos da história do ensino na Fundação”. Com o intuito de verificar se algum evento havia ficado de fora da análise, foi solicitado aos entrevistados que informassem caso se lembrassem de algum momento expressivo não explicitado. Nenhum dos sujeitos de pesquisa identificou algum evento significativo faltante na história da área de ensino da FJP.

Ao confirmar que todos os eventos significativos da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018 haviam sido identificados, foi iniciada a análise e classificação dos mesmos para identificar a evolução da IO da área de ensino da FJP. Cada um dos eventos identificados foi classificado segundo os indicadores das dimensões de análise dessa pesquisa conforme discriminado no Quadro 5:

a)centralidade: eventos que demonstram os objetivos principais da área de ensino da FJP;

b)distintividade: eventos que demonstram características da área de ensino da FJP que a diferem de instituições semelhantes;

c)durabilidade: eventos que demonstram durabilidade das atividades da área de ensino da FJP.

Importante ressaltar que um evento pode ser classificado em mais de uma dimensão de análise da IO. O Quadro 18 apresenta a relação completa dos eventos identificados e sua classificação.

Quadro 18 — Relação dos eventos identificados na pesquisa e sua classificação

Fase	Ano	Nº	Evento	Categorias da IO		
				Centralidade	Distintividade	Durabilidade
Fase 1: o CDA - 1969 a 1986						
Fase 1	1969	1	Objetivo da FJP: V – ensino, por meio de cursos afins com as atividades da FJP	X	X	
	1970	2	Criação do CDA, com o objetivo de oferecer cursos e treinamentos para administradores	X	X	
	1970	3	Convênio entre CDA e Universidade de Colúmbia (Nova York / EUA)		X	
	1972	4	Novo estatuto da FJP que redefine seus objetivos: IV – promover o aperfeiçoamento de profissionais nas diversas técnicas que venham a constituir-se em objeto de sua atividade	X		X
	1972	5	Compra do prédio da Pampulha e instalação do CDA		X	X
	1974	6	Convênios do CDA: Cebrac; Ministério do Planejamento; PMMG		X	X

Fase	Ano	Nº	Evento	Categorias da IO		
				Centralidade	Distintividade	Durabilidade
Fase 1: o CDA - 1969 a 1986						
Fase 1 (cont.)	1980	7	Desenvolvimento de metodologia para cursos à distância: tele-educação		X	
	1985	8	Convênio com PMMG ampliado: Curso Superior de Polícia (CSP) e Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO)		X	X
	1986	9	Criação do CSAP: CDA é responsável.	X	X	
Fase 2: Crise institucional - 1987 a 1991						
Fase 2	1987	10	Governo Newton Cardoso: alunos abandonaram CSAP; funcionários demitidos; crise institucional.	X		
	1988	11	Transferência do CSAP para uma instituição de ensino superior privada - a União de Negócios e Administração (UNA)	X		
	1990	12	Criação da carreira de ciência e tecnologia: servidores enquadrados como funcionários públicos		X	X
Fase 3: A EG - 1992 a 2002						
Fase 3	1992	13	Criação da EG	X	X	X
	1994	14	Reconhecimento do CSAP pelo MEC		X	X
	1995	15	Criação do programa de mestrado	X	X	
	1997	16	Avaliações positivas do CSAP		X	X
	1998	17	Aumento significativo dos cursos de extensão: 12.687 servidores estaduais e municipais capacitados	X	X	X
Fase 4: Estabilização - 2003 a 2014						
Fase 4	2003	18	Duplicação das vagas do CSAP: de 40 para 80 por ano	X		X
	2004	19	Valorização da carreira dos EPPGGs			X
	2004	20	Utilização do campus Brasil		X	X
	2006	21	CSAP conquistou o primeiro lugar nacional entre os cursos de administração do Brasil, através do Enade		X	X
	2013	22	Curso de mestrado com conceito máximo na avaliação da Capes		X	X
	2013	23	Criação do Núcleo de Educação à Distância (NEaD)	X	X	
Fase 5: Estagnação - 2015 a 2018						
Fase 5	2017	24	Diminuição das vagas do CSAP de 80 para 40 vagas anuais	X		

Fase	Ano	Nº	Evento	Categorias da IO		
				Centralidade	Distintividade	Durabilidade
Fase 5: Estagnação - 2015 a 2018						
Fase 5 (cont.)	2018	25	Cotas sociais e raciais no vestibular do CSAP		X	
	2018	26	Extinção do convênio com a PMMG	X		X

Fonte: elaborado pela autora com base na definição de Albert e Whetten (1985).

Conforme os conceitos apresentados por Albert e Whetten (1985), os eventos classificados como centrais dizem respeito ao que é entendido como a essência da área de ensino da FJP; é um elemento-chave, que pode ser identificado através da definição do seu nicho de atuação, seus objetivos, perda de um elemento de sustentação ou alteração do nicho de mercado. Já a classificação relativa à distintividade demonstra o diferencial, ou seja, os eventos que evidenciam as características que distinguem a área de ensino da FJP. Com relação à dimensão de durabilidade, os eventos foram classificados através da interpretação de sua continuidade ao longo da trajetória da área de ensino da Fundação.

A partir do Quadro 18, analisa-se a evolução da IO da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018, pois, como afirma Carrieri (2009), a identidade é construída em razão dos inúmeros acontecimentos ao longo da história organizacional. Considerando as dimensões de análise dessa pesquisa e a relação dos eventos que impactam a IO da área de ensino da FJP, o Quadro 19 apresenta, de forma resumida, a evolução de sua IO, através de seus atributos centrais, distintivos e duradouros em cada fase de pesquisa.

Quadro 19 — Evolução das dimensões de análise por fase da pesquisa

Fase	Categorias da IO		
	Centralidade	Distintividade	Durabilidade
Fase 1: o CDA 1969 a 1986	# Ensino como objetivo da FJP; # Criação do CDA; # Criação do CSAP.	# Ensino como objetivo da FJP; # Criação do CDA; # Convênios; # Campus Pampulha; # Tele-educação; # Criação do CSAP.	# Inclusão de atividades de ensino no estatuto da FJP; # Aquisição Campus Pampulha; # Convênios.
Fase 2: Crise institucional 1987 a 1991	# FJP não é foco do governo; # Transferência do CSAP para a Una.	# Criação da carreira de ciência e tecnologia.	# Criação da carreira de ciência e tecnologia.

Fase	Categorias da IO		
	Centralidade	Distintividade	Centralidade
Fase 3: A EG 1992 a 2002	# Criação da EG; # Curso de mestrado; # Aumento dos cursos de extensão.	# Criação da EG; # Reconhecimento do CSAP pelo MEC; # Curso de mestrado; # Avaliações positivas do CSAP; # Cursos de extensão.	# Criação da EG; # Reconhecimento do CSAP pelo MEC; # Avaliações positivas do CSAP; # Cursos de extensão.
Fase 4: Estabilizaçã o 2003 a 2014	# Duplicação de vagas do CSAP; # Criação do NEaD.	# Utilização do Campus Brasil; # CSAP em primeiro lugar entre os cursos de administração do Brasil; # Conceito máximo do mestrado na Capes; # Criação do NEaD.	# Aumento de vagas no CSAP; # Valorização da carreira dos EPPGGs; # Uso do Campus Brasil; # CSAP em 1º lugar entre os cursos de administração; # Conceito máximo do mestrado na Capes.
Fase 5: Estagnação 2015 a 2018	# Diminuição das vagas do CSAP; # Fim do convênio com a PMMG.	# Cotas sociais e raciais no CSAP.	# Fim do convênio com a PMMG.

Fonte: elaborado pela autora.

Por meio da análise do Quadro 19 e com base na teoria sobre IO que afirma que “não há uma melhor declaração de identidade, mas sim múltiplas afirmações igualmente válidas relativas a diferentes públicos para diferentes finalidades” (ALBERT; WHETTEN, 1985, p. 268), será apresentada de forma textual a evolução da IO da área de ensino da FJP.

Na Fase 1 da pesquisa, no período de 1969 a 1986, é possível identificar a área de ensino da FJP como um dos objetivos principais da organização, sendo coordenada pelo CDA. Os convênios firmados (Universidade de Colúmbia; PMMG, entre outros); o prédio da Pampulha; e o uso da tele-educação são o diferencial da área nos primeiros anos de sua atuação. Esses eventos, com exceção da tele-educação, podem ser vistos também como atributos de durabilidade da área, uma vez que demonstram o objetivo de perpetuar os desenvolvimentos realizados na área do ensino. A criação do CSAP que ocorreu no fim dessa fase da pesquisa é um atributo central, pois passa a ser o curso com maior enfoque da área. Além disso, as características do curso — ser etapa de um concurso público; propiciar especialização dos servidores estaduais sem perda dos vencimentos; integrar atividades teóricas e empíricas como pré-requisitos para a formação dos docentes — podem ser consideradas também um elemento distintivo.

Na Fase 2, compreendida entre 1987 a 1991, é possível verificar que a FJP não é uma prioridade do governo da época, e, portanto, sua identidade sofre um enfraquecimento de forma geral. Especificamente na área do ensino, devido à transferência do CSAP para a UNA, entidade privada, os atributos centrais da IO passam a ser apenas os outros cursos coordenados pelo CDA. Houve receio pelo fechamento da FJP, porém, ao final do governo, a criação da carreira de ciência e tecnologia aliviou os ânimos e pode ser considerada como um diferencial da organização, tendo em vista a regulamentação de uma área até então não contemplada com um plano de carreiras. Além disso, a criação da carreira demonstra a vontade de perpetuação da organização e de suas atividades.

A Fase 3 é marcada pela criação da Escola de Governo e abrange o período de 1992 a 2002. Tal criação demonstra o objetivo de institucionalização da área de ensino dentro da estrutura da FJP, além de se tornar um diferencial perante outras instituições semelhantes tanto no âmbito estadual quanto federal, uma vez que não havia escolas de governo com cursos semelhantes, em instituições estaduais de ensino e pesquisa no Brasil. É ainda mediante a criação da Escola que a área de ensino confirma-se como projeto duradouro da Fundação. A criação do curso de mestrado, as avaliações (MEC e instituições de reconhecimento) e a continuidade dos outros cursos demonstram que, nessa época, a IO da área de ensino da FJP fica mais robusta, tendo esses elementos como atributos centrais, distintivos e duradouros ao mesmo tempo.

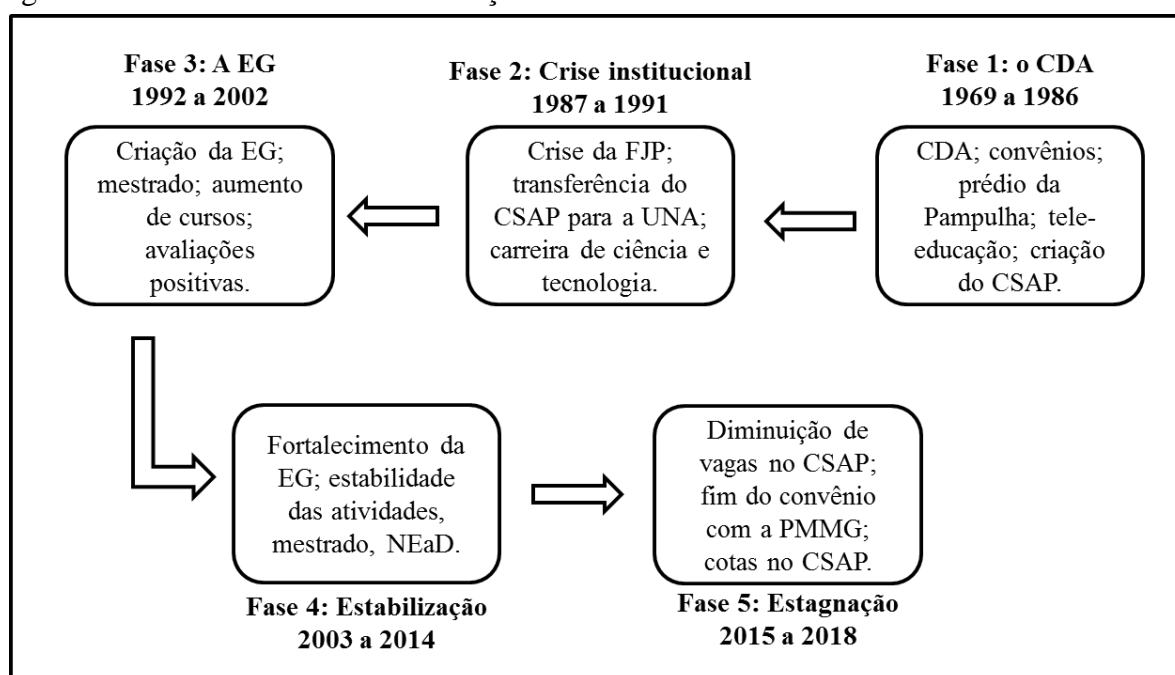
Na Fase 4, durante o governo Aécio e Anastasia (2003 a 2014), conforme elencado pelos entrevistados, a área de ensino da FJP passa a ser efetivamente sinônimo de Escola de Governo. Há um fortalecimento da estrutura em função do governo investir na formação de recursos humanos através dos diversos cursos oferecidos por ela. O CSAP confirma-se como objetivo central da EG, sem deixar de ser inovador e, portanto, representar o diferencial principal da Escola. Além disso, após tantos anos (começou em 1986), perpetua-se como o curso mais duradouro da FJP. Foi um período de desenvolvimento de novas linhas e reconhecimento da qualidade dos cursos oferecidos. Tudo isso demonstra estabilidade da IO da área de ensino, principalmente quando considerados os atributos centrais e duradouros, e, com relação às características distintivas, aparecem as inovações da época, por exemplo a criação do Núcleo de Ensino à Distância.

Por último, ao analisar a Fase 5 da pesquisa, compreendida entre 2015 e 2018, percebe-se certa estagnação das atividades, uma vez que o governo da época não investiu em seu

desenvolvimento, mas, ao contrário, diminuiu as vagas do CSAP que é o curso principal da EG. O curso de graduação continua sendo a característica central da Escola, porém, sofreu um enfraquecimento. O fim do convênio com a PMMG altera um dos objetivos principais da EG, uma vez que era o segundo curso mais importante da Escola, e ainda altera a dimensão de durabilidade da IO, uma vez que foi um dos cursos oferecidos com maior longevidade. Apesar desses aspectos negativos, a inclusão de cotas sociais e raciais para entrada no CSAP é uma inovação por parte da EG e configura um aspecto diferencial de sua IO.

Portanto, a presente pesquisa identificou a evolução da IO da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018 através da classificação dos eventos mais significativos de seu ciclo de vida. A Figura 8 apresenta de forma analítica a evolução da IO da área de ensino da FJP, de 1969 a 2018 como resultado dessa pesquisa. O modelo apresentado na Figura 8 retrata as descrições constantes no Quadro 19.

Figura 8 — Modelo analítico da evolução da IO da área de ensino da FJP



Fonte: elaborado pela autora.

A análise da Figura 8 permite identificar como a IO pode se adaptar aos diferentes eventos vivenciados por uma organização ao longo de sua trajetória. Tal compreensão é importante para se conhecer a história da organização; saber quem ela foi e, ainda, traçar seus próximos objetivos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme analisado por Beyda e Macedo-Soares (2010), Ravasi e Canato (2013) e Resende, Demo e Nascimento (2019), os estudos sobre o tema IO crescem principalmente a partir de 2002, focados em analisar a relação da identidade com outros constructos teóricos, ou, ainda, identificar seu comportamento organizacional diante de mudanças. Além disso, a maioria das pesquisas empíricas analisam casos de organizações do setor privado. Os autores concordam ainda que a principal lacuna teórica nos estudos sobre IO é a falta de um modelo para identificação da identidade nas organizações.

Diante desse cenário, esta pesquisa teve como objetivo investigar a evolução da IO da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018 – uma organização pública de renome do estado de Minas Gerais. A carência de estudos no setor público e a falta de análises evolutivas da IO foram os principais motivadores para a escolha do tema dessa pesquisa. Outro fator importante para a escolha da FJP como estudo de caso é o fato da pesquisadora atuar profissionalmente na organização e ter fácil acesso a documentos e membros que conhecem sua história. Por último, tendo em vista que a FJP é uma organização de ensino e pesquisa e que uma organização pode ter múltiplas identidades, partiu-se do pressuposto de que cada uma das áreas de atuação da Fundação possui uma identidade organizacional e, portanto, foi possível analisar a evolução da IO apenas da área de ensino desde sua criação em 1969 até o ano de 2018.

Albert e Whetten (1985) foram os primeiros pesquisadores a estudar a identidade de uma organização e definiram que, para identificá-la, é necessário compreender seus atributos centrais, distintivos e duradouros. A investigação acerca da evolução da IO da área de ensino da FJP partiu dos pressupostos teórico-metodológicos de que uma organização forma (e transforma) sua identidade ao longo de seu ciclo de vida que se desenvolve com o tempo (GIOIA *et al.*, 2013). Miranda, Pessanha e Moreira (2009) e Carrieri *et al.* (2016) afirmam, portanto, que a compreensão da história da organização é fundamental para entender sua identidade. Assim, para apresentar a evolução da IO da área de ensino da FJP no período de 1969 a 2018, foi proposta uma metodologia de identificação da IO através dos eventos mais significativos da história da organização.

Tal metodologia consiste em identificar os eventos da história da organização através de pesquisa documental e, em seguida, validá-los com os sujeitos que os vivenciaram, uma vez que a IO é uma construção social compartilhada pelos membros da organização (HATCH,

SCHULTZ, 2002, p. 73). A última etapa é a classificação dos eventos segundo as dimensões de análise da IO: centralidade, distintividade e durabilidade. Para essa classificação, foi apresentado o Quadro 5 (página 37) que apresenta as definições de eventos centrais, distintivos e duradouros. Foram classificados como centrais os eventos que dizem respeito ao que é entendido como a essência da área de ensino da FJP e que podem ser identificados através da definição do seu nicho de atuação, seus objetivos, perda de um elemento de sustentação ou alteração de nicho de mercado. Já a classificação dos eventos como distintivos dizem respeito àqueles momentos que demonstram as características que distinguem a área de ensino da FJP. Com relação à durabilidade, os eventos foram classificados através da interpretação de sua continuidade ao longo da trajetória da área de ensino da Fundação no período de 1969 a 2018.

Como resultado desta pesquisa, foi apresentada a Figura 8 (página 81) que demonstra, portanto, a evolução da IO da área de ensino da FJP no período supracitado, utilizando a metodologia de classificação de eventos do ciclo de vida organizacional segundo as dimensões de centralidade, distintividade e durabilidade.

A proposta de metodologia de investigação da evolução da IO através da classificação de eventos significativos da história da organização apresentada nessa pesquisa pode ser considerada inovadora, haja vista que não foi encontrado modelo semelhante nos principais estudos acerca do tema. Tal método permitiu ainda incorporar a proposta de Albert e Whetten (1985) sobre os atributos centrais, distintivos e duradouros – que são unanimidade entre as pesquisas sobre IO — na interpretação da história da área de ensino da FJP. Tendo em vista esses achados, essa pesquisa contribui para a literatura sobre IO via apresentação de um novo modelo para estudar a evolução do constructo e ainda demonstra validade do uso das dimensões de análise propostas por Albert e Whetten (1985).

Ao analisar as contribuições para o objeto de pesquisa — a área de ensino da FJP —, a apresentação dos principais eventos da sua história e como estes influenciaram a sua IO propiciam uma visão estratégica aos gestores, principalmente na definição de novos rumos para a área. A análise longitudinal dessa pesquisa permite à FJP conhecer, de uma perspectiva histórica, as transformações identitárias de sua área de ensino.

Esta dissertação, por constituir-se como uma pesquisa qualitativa, utilizando o método do estudo de caso descritivo explicativo, apresenta, de início, as limitações impostas por essas

escolhas. A limitação talvez mais importante tem a ver com a subjetividade presente nas pesquisas qualitativas, principalmente quando há proximidade entre ele e o objeto de estudo. Como a pesquisadora trabalha atualmente na área de ensino da FJP, a imparcialidade necessária à observação científica exigiu um esforço permanente de distanciamento do objeto de estudo.

Além disso, outra limitação importante nesse tipo de pesquisa é a memória dos entrevistados por se tratar de uma pesquisa longitudinal de longo período (1969 a 2018). Gioia *et al.* (2013) afirmam que a memória dos informantes pode ser susceptível a reconstruções próprias, que não necessariamente retratam a realidade. Para atenuar esse problema, os principais eventos elencados na pesquisa documental foram apresentados aos entrevistados como forma de ‘reacender’ a memória referente àqueles momentos. Outro dificultador, por se tratar de um estudo longitudinal, foi a quantidade de documentos utilizados para análise do período de pesquisa.

Como sugestão para futuras pesquisas, apresenta-se a investigação da evolução da IO da área de pesquisa da FJP baseada nos eventos, conforme o modelo proposto nesse trabalho, uma vez que a pesquisa científica é o outro pilar de atuação da organização. Além disso, uma análise comparativa entre a evolução das áreas de ensino e pesquisa poderia apresentar conclusões relevantes sobre o que a FJP foi, é e para onde pretende ir.

Além disso, como foi desenvolvido um novo modelo para investigação da IO baseado em eventos, torna-se interessante o uso de tal modelo em diferentes objetos de pesquisa — do setor público e privado —, para validar a efetividade do modelo. A classificação apresentada no Quadro 5 pode ser utilizada como referência para novos trabalhos.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. *Organizational identity*. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (orgs). *Research in organizational behavior*, v. 7, p. 263–295. Greenwich and London, 1985.
- ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. **Análise de Narrativas**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006. p. 403–428.
- ARÊAS, C. A. de C. **A identidade organizacional dos centros federais de educação tecnológica frente às mudanças recentes no cenário educacional**. 2005. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, 490 p.
- BEYDA, T. T.; MACEDO-SOARES, T. D. L. van A. de. **Identidade organizacional: análise crítica da produção acadêmica brasileira de 2004 a 2009**. R. Admin., v. 45, n. 4, p. 400–414. São Paulo: 2010.
- BOUCHIKHI, H. *et al.* **The identity of organizations**. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (eds.) *Identity in organizations: building theory through conversations*. Sage publications, 1998.
- BRASIL. **Decreto nº 92.745, de 4 de Junho de 1986**. Autoriza o funcionamento do curso de Administração da Fundação João Pinheiro. Brasília, 1986. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-92745-4-junho-1986-443284-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em 19 nov. 2019.
- BRASIL. **Emenda constitucional nº 19 de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em 25 nov. 2019.
- BRASIL. **Definição de portaria**. Tribunal Superior Eleitoral. Brasília, 2019. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/legislacao-tse/>>. Acesso em 25 nov. 2019.
- CAMACHO, J. R. C. **Identidad organizacional: diagnóstico de la identidad organizacional en una institución de educación superior**. 2015. 155 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- CÂMARA, R. H. **Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas as organizações**. Revista Interinstitucional de Psicologia, vol. 6, p. 179–191, Minas Gerais, 2013.

CARRIERI, A. de P. **As metáforas de uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização.** In: 25º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ANPAD. Campinas, 2001.

CARRIERI, A. de P.; DE PAULA, A. P.; DAVEL, E. **Identidade nas organizações: múltipla? Fluída? Autônoma?** *Organização & Sociedade*, v. 15, n. 45, abril/junho 2008.

CARRIERI, A. de P.; SANTOS, J. V. P. dos; PEREIRA, V. F.; MARTINS, T. S. **Pesquisa histórica em administração: a (re)construção identitária da Galeria do Ouvidor em Belo Horizonte (MG).** *Revista de Ciências da Administração*, v. 18, n. 46, p. 9–22, 2016.

CARASSAI, G. L.; FONSECA, V. S. **Identidade organizacional e mudança estratégica: o caso de uma instituição de ensino particular curitibana.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, São Paulo: ANPAD, 2009.

CASTILHO, V. S. **Gestão da informação e do conhecimento na administração pública: estudo de caso na Fundação João Pinheiro.** 2001. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2001.

CLARK, S. M.; GIOIA, D. A.; KETCHEN, D. J.; THOMAS, J. B. *Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger.* *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397–438, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FERNANDES, K. R. **Percepções dos dirigentes sobre o processo de construção da identidade organizacional em relação com os valores formais da organização.** 2005. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. de P. **Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração.** *Cadernos Ebape*, v. 7, n. 4, p. 687–703. Rio de Janeiro: 2009.

FREIRE, D. A. L. **Identidade organizacional, estratégia de gestão de pessoas e potencial de crescimento em empresas de micro e pequeno porte.** 2013. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho. São Paulo, 2013.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Informe: atividades set. 1970 / set. 1971.** Belo Horizonte, 1971. 41 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório 1972.** Belo Horizonte, 1972. 36 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Centro de Desenvolvimento em Administração: projeto do Centro de Desenvolvimento em Administração.** Belo Horizonte, 1972a. 81 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório 1973.** Belo Horizonte, 1973, 40 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório 1974.** Belo Horizonte, 1974, 39 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades da Fundação João Pinheiro no período de 1971 a 1974.** Belo Horizonte, 1974a, 30 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Fundação JP: Análise e Conjuntura.** Belo Horizonte: 1974b. 86 p., v. 4, n. 3.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades do exercício de 1975.** Belo Horizonte, 1975, 57 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Atividades e trabalhos realizados em 1976.** Belo Horizonte, 1976. 170 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Ata da sessão do Conselho Curador da Fundação João Pinheiro em 21 de dezembro de 1976.** Belo Horizonte, 1976a. 39 p

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades de 1977.** Belo Horizonte, 1977, 184 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Fundação JP: Análise e Conjuntura.** Belo Horizonte: 1977a. 63 p, v. 7, n. 3.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades de 1978.** Belo Horizonte, 1978, 170 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Fundação João Pinheiro: notícia histórica, áreas de atuação, trabalhos realizados.** Belo Horizonte, 1979. 58p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades de 1979.** Belo Horizonte, 1979a, 193 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades de 1980.** Belo Horizonte, 1980, 153 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades de 1981.** Belo Horizonte, 1981, 178 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades de 1982.** Belo Horizonte, 1982, 223 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades de 1983.** Belo Horizonte, 1983, 161 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Estrutura organizacional: histórico, análise, proposições.** Belo Horizonte, 1984. 56 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades de 1984.** Belo Horizonte, 1984a, 27 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades - abril de 1990 a março de 1991.** Belo Horizonte: 1991. 46 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades da Fundação João Pinheiro – 1992**. Belo Horizonte, 1992. 27 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Portaria 060 de 29 de junho de 1992**. Belo Horizonte, 1992a.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Centro de Desenvolvimento em Administração – CDA/FJP: relatório de atividades 1993**. Belo Horizonte, 1993. 67 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades Fundação João Pinheiro 1991 a 1994**. Belo Horizonte, 1994. 25 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades da Escola de Governo de Minas Gerais – 1995**. Belo Horizonte, 1995, 43 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades de 1997**: Escola de Governo de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1997, 48 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades Escola de Governo 1994 a 1998**. Belo Horizonte, 1998. 50 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Fundação João Pinheiro 30 anos**: edição comemorativa 1970 – 2000. Belo Horizonte: 2000.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório anual de atividades da Fundação João Pinheiro de 2000**. Belo Horizonte, 2001, 101 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de atividades de 2009**. Belo Horizonte, 2009, 66 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Resultados de 2012**. Belo Horizonte, 2012, 75 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de gestão de 2011 a 2014**. Belo Horizonte, 2014, 101 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório de gestão de 2015 a 2018**. Belo Horizonte, 2018, 62 p.

GAETANI, F. **A Fundação João Pinheiro**. 04 set. 2018. Entrevista concedida à Aparecida Maciel da Silva Shikida.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIOIA, D. A. *From individual to organizational identity*. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (eds.) *Identity in organizations: building theory through conversations*. Sage publications, 1998.

GIOIA, D. A. **Organizational identity as an emerging perennial domain**. In: BARRY, D; HANSEN, H. (eds.) *Sage handbook of new approaches in management and organization*. Los Angeles, CA: Sage, p. 63–65, 2008.

GIOIA, D.A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K.G. **Organizational identity, image, and adaptative instability**. *Academy of Management Review*, v. 25, n.1, p.63–81, 2000.

GIOIA, D. A.; SHUBHA, D. P.; HAMILTON, A. L.; CORLEY, K. G. **Organizational identity formation and change**. *Academy of Management Annals*, v. 7, n. 1, p. 123–193, 2013.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, p. 115–146, 2006.

HADDAD, P. R. **Fundação João Pinheiro: a trajetória dos processos de planejamento do estado de Minas Gerais**. In: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO 50 ANOS, 2019.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M.; SKOV, A. **Organizational identity and culture in the context of managed change: transformation in the Carlsberg group, 2009–2013**. *Academy of Management Discoveries*, v. 1, n. 1, p. 58–90, 2015.

HE, H.; BROWN, A. D. **Organizational identity and organizational identification: a review of literature and suggestions for future research**. *Group & Organization Management*, 38 (I), p. 3–35; 2013.

HUMPHREYS, M.; BROWN, A. D. **Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance**. *Organization Studies*, 23(3), p. 421–447, 2002.

MACHADO, C. B. **Formação da identidade organizacional: um estudo na Universidade Federal de Santa Catarina – Campus Araranguá**. 2014. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

MACHADO, H. V. **Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira**. *RAE eletrônica*, v. 4, n. 1, jan./jul., 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. da S. **Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança**. *Revista Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, p. 35–58, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed., São Paulo: Atlas, 2011, 266 p.

MINAS GERAIS. **Decreto 14.323 de 4 de fevereiro de 1972**. Regulamenta o Conselho Estadual do Desenvolvimento. Belo Horizonte, 1972. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=14323&comp=&ano=1972&texto=original>>. Acesso em: 06 out. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei 5.399 de 12 de dezembro de 1969**. Autoriza instituição de Fundação destinada à pesquisa aplicada nos campos da economia, da administração e da tecnologia básica e social. Belo Horizonte, 1969. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=5399&comp=&ano=1969&aba=js_textoOriginal>. Acesso em: 06 out. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei 5.792 de 8 de outubro de 1971**. Dispõe sobre o Sistema Estadual de Planejamento, cria a Superintendência da Indústria, Comércio e Turismo e dá outras providências. Belo Horizonte, 1971. Disponível em:

<<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=5792&comp=&ano=1971&texto=original>>. Acesso em: 06 out. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto 14.376 de 13 de março de 1972**. Aprova o Estatuto da Fundação João Pinheiro e revoga disposições relativas à entidade. Belo Horizonte, 1971. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=14376&comp=&ano=1972&aba=js_textoOriginal>. Acesso em: 06 out. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto 17.112 de 22 de abril de 1975**. Dispõe sobre a estrutura básica da Administração Pública Estadual e dá outras providências. Belo Horizonte, 1975. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=17112&comp=&ano=1975&aba=js_textoOriginal>. Acesso em: 13 nov. de 2019.

MINAS GERAIS. **Lei 9.360 de 09 de dezembro de 1986**. Dispõe sobre a criação da carreira de Administrador Público no Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte, 1986. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=9360&comp=&ano=1986&aba=js_textoOriginal>. Acesso em: 19 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Constituição de 1989 – texto atualizado**. Disponível em:

<<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Con&num=1989&ano=1989>>. Acesso em: 25 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei 10.324 de 20 de dezembro de 1990**. Belo Horizonte, 1990. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=10324&comp=&ano=1990&texto=original>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei 10.623 de 16 de janeiro de 1992**. Belo Horizonte, 1992. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=10623&comp=&ano=1992&texto=original>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei 10.961 de 14 de dezembro de 1992**. Belo Horizonte, 1992a. Disponível em

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=10961&comp=&ano=1992&aba=js_textoOriginal>. Acesso em: 19 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 11.658 de 02 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre a carreira do administrador público no poder executivo e dá outras providências. Belo Horizonte, 1994.

Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=11658&comp=&ano=1994&aba=js_textoOriginal>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 13.085 de 31 de dezembro de 1998**. Cria as carreiras que menciona, institui a Gratificação de Desempenho e Produtividade Individual e Institucional e dá outras providências. Belo Horizonte, 1998. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=13085&comp=&ano=1998&aba=js_textoOriginal>. Acesso em: 25 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 42.735 de 08 de julho de 2002**. Renova o reconhecimento do Curso de Administração - Habilitação em Administração Pública - da Escola de Governo, da Fundação João Pinheiro, no Município de Belo Horizonte. Belo Horizonte, 2002. Disponível em:

<<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=42735&comp=&ano=2002>>. Acesso em: 25 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 15.304 de 11 de agosto de 2004**. Reestrutura a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e institui a carreira de Auditor Interno do Poder Executivo. Belo Horizonte, 2004. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=15304&comp=&ano=2004&aba=js_textoOriginal>. Acesso em: 25 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei 15.132 de 20 de setembro de 2004**. Dá denominação à Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2004a. Disponível em:

<<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=15352&comp=&ano=2004>>. Acesso em: 25 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto 45.039 de 11 de fevereiro de 2009**. Contém o Estatuto da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2009. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45039&comp=&ano=2009&aba=js_textoOriginal>. Acesso em: 26 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto 45.755 de 07 de outubro de 2011**. Cria a “Medalha Professor Paulo Neves de Carvalho”. Belo Horizonte, 2011. Disponível em:

<<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45755&comp=&ano=2011>>. Acesso em: 26 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto 45.937 de 23 de março de 2012**. Cria o Núcleo de Referência da Memória do Professor Paulo Neves de Carvalho. Belo Horizonte, 2012. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45937&comp=&ano=2012&aba=js_textoOriginal>. Acesso em: 26 nov. 2019.

MIRANDA, A. I. A.; PESSANHA, G. R. G.; MOREIRA, L. B. **Compreendendo a identidade organizacional a partir do estudo de sua cultura e imagem**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, São Paulo: ANPAD, 2009.

NAG, R.; CORLEY, K.; GIOIA, D. *The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: attempting strategic change via knowledge grafting*. *The Academy of Management Journal*, 50(4), p. 821–847, 2007.

NEWTON CARDOSO. In: **Dicionário Fundação Getúlio Vargas: verbete biográfico** (2013). Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/newton-cardoso>>. Acesso em: 30 de jan. de 2020.

NOGUEIRA, E. E. S. **Símbolo e identidade organizacional**: função da figura ou imagem conceitual. *RAC-eletrônica*, Rio de Janeiro, v.1, n. 2, p. 81–96, 2007.

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. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia – SP, 2003.

PEREIRA, R. G. **Apresentação**: relatório de atividades - abril de 1990 a março de 1991. Belo Horizonte: 1991.

PINTO, L. M. R. S.; RODRIGUES, M. I. A. **A Escola de Governo “Professor Paulo Neves de Carvalho” da FJP e a formação do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. In: X Encontro Nacional de Escolas de Governo, Brasília, 2014.

PRATT, M. G. *Hybrid and multiple organizational identities*. In: PRATT, M.; SCHULTZ, M.; ASHFORTH, B.; RAVASI, D. (eds.). *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford University Press, p. 106–117, 2016.

PUUSA, A. *Conducting research on organizational identity*. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, v. 11, n. 2, 2006.

RAVASI, D. **Identidade organizacional e memória**. *Organicom*: ano 11, n. 20, 2014.

RAVASI, D.; CANATO, A. *How do I know who you think you are?: a review of research methods on organizational identity*. *International Journal of Management Reviews*, v. 15, p. 185–204, 2013.

REIS, I. do C. **Cultura organizacional e comprometimento no trabalho em hospitais públicos de Minas Gerais**. 2015. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2015.

RESENDE, R. G.; DEMO, G.; NASCIMENTO, T. G. **Identidade Organizacional**. *Gestão E Sociedade*, v. 13, n. 36, p. 3038–3061, 2019.

ROCHA, E. M. P. da; BIONDINI, I. V. F.; ROSSI, M. F. P.; RODRIGUES, M. I. A.; DUFLOTH, S. C.; HORTA, C. J. G. **Escola de governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro**: uma história de referência. *Temas de Administração Pública*, Araraquara, ed. especial, v. 1, n. 6, 2010, 17 p.

RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. *Corporate co-evolution: a political perspective*. Wiley, England, 2008.

RUÃO, T. **O conceito de identidade organizacional**: teorias, gestão e valor. II Congresso da Sopcom – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 2001.

- SCHIRRMESTER, R. **Construção de identidade organizacional e as influências recíprocas com a identidade pessoal: um estudo em parques tecnológicos**. 2014. 259 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24 ed., São Paulo: Cortez, 2016, 290 p.
- SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. **Mudança Organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos**. In: Anais do XXVI Encontro da ANPAD, 2002.
- SOUZA, M. M. P.; LIMA, G. C. O.; SOARES, A. S. **A projeção da identidade organizacional: um estudo da identidade de uma ferrovia privatizada**. In: Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), Porto Alegre, RS: ANPAD, 2006.
- STENSAKER, B. *Organizational identity as a concept for understanding university dynamics*. High Educ, 2014.
- VIANNA, P. de S. **A dinâmica das lógicas institucionais na prática educativa: um estudo de caso no Banco do Brasil (1965 a 2018)**. 2019. 269 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2019.
- WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. **Quem tem medo de eletrochoque?** Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. RAE, v. 35, p. 13–21, set./out. 1995.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Segunda ed., vol. 5. Sage, 1994.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

A área de ensino da FJP

- 1) Comente brevemente sua história na FJP
- 2) Serão apresentados 5 slides de épocas distintas com alguns eventos marcantes para a área de ensino da FJP
- 3) Comente os eventos e acrescente algum caso ache necessário

Área de ensino da FJP 1972 a 1986

Inclusão das atividades de ensino no estatuto da FJP

Criação do CDA

Cursos inovadores

Cursos de aperfeiçoamento

Convênios

Qualificação da equipe do CDA

Compra da Pampulha

Tele-educação

Professores estrangeiros

Criação do CSAP

Governadores de MG no período:

Israel Pinheiro
Rondon Pacheco
Antônio Aureliano
Francelino Pereira
Tancredo Neves
Hélio Garcia

Presidentes da FJP no período:

Hindemburgo Diniz
Paulo Valadares Versiani
Luís de Oliveira Castro
Clodoaldo da Cunha Bonfim
José Israel Vargas
Hélio Braz de Oliveira
Antônio Octávio Cintra
Carlos Maurício de Carvalho
Aluísio Pimenta

Área de ensino da FJP 1987 a 1991

Abandono de alunos do CSAP

Transferência do CSAP para a Una

Greve dos funcionários

Demissões

Criação da carreira de ciência e tecnologia

Governadores de MG no período:

Newton Cardoso

Presidentes da FJP no período:

Hamilton Parma
Aluizio Werneck
Antônio Abrahão Caram Filho
Roberto Gonçalves Pereira
Antônio Augusto Anastasia

Área de ensino da FJP 1992 a 2002

Criação da EG

Reconhecimento do CSAP pelo MEC

Curso de mestrado

Diferentes cursos de pós-graduação e extensão

Avaliações positivas do CSAP

Governadores de MG no período:

Hélio Garcia
Eduardo Azeredo
Itamar Franco

Presidentes da FJP no período:

Luís Aureliano
Roberto Borges Martins
João Batista Rezende
Jarbas Nogueira de Medeiros
Ricardo Carneiro

Área de ensino da FJP 2003 a 2014

Aumento de vagas no CSAP: entradas semestrais

Uso Campus Brasil

Denominação da EG: Prof. Paulo Neves de Carvalho

Reconhecimento CSAP e Mestrado

Alterações da carreira de EPPGG

Criação do Núcleo de Ensino à Distância

Governadores de MG no período:

Aécio Neves
Antônio Anastasia
Alberto Pinto Coelho

Presidentes da FJP no período:

Amílcar Vianna Martins Filho
Ricardo Luiz Santiago
Afonso Henrique Borges Ferreira
Marilena Chaves

Área de ensino da FJP 2015 a 2018

Diminuição de vagas no CSAP: entradas anuais

Fim do convênio com a PMMG

Cotas sociais e raciais no CSAP

Governadores de MG no período:

Fernando Pimentel

Presidentes da FJP no período:

Roberto do Nascimento Borges

Na sua opinião, o que a área de ensino representou e representa para a FJP ao longo de sua trajetória?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

Título do Projeto: A evolução da identidade organizacional da área de ensino da Fundação João Pinheiro

Nome do entrevistad@:

R.G.:

Você está sendo convidad@ a participar, como voluntári@, do projeto de pesquisa “A evolução da identidade organizacional da área de ensino da Fundação João Pinheiro”, de responsabilidade da pesquisadora Raphaella Aragão Vieira. Após ser esclarecid@ sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine este documento em duas vias. Uma via pertence a você, e a outra, à pesquisadora responsável.

Informações sobre a pesquisa e a entrevista:

O trabalho tem por objetivo investigar a evolução da identidade organizacional da área de ensino da Fundação João Pinheiro.

Os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa;

A entrevista tem duração prevista de 30 a 60 minutos e será gravada.

Os nomes d@(s) entrevistad@(s) e de todos envolvidos serão mantidos em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e, se desejar(em), @(s) entrevistad@(s) terá(terão) livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, bem como tudo o que queira(m) saber em relação à pesquisa antes, durante e depois da participação.

Declaro ter sido informad@ e concordo em participar, como voluntári@, do projeto de pesquisa descrito, nas condições especificadas neste termo.

Assinatura d@ Entrevistad@

Belo Horizonte, _____ de _____ de 2019.