

Vínculos Organizacionais: o caso de docentes que lecionam em uma IES privada localizada no interior de Minas Gerais

Ana Cristina Oliveira Santos

Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes – Brasil

Luiz Carlos Honório

Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes – Brasil

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar os vínculos mantidos entre os docentes que lecionam nos cursos de Administração e Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos e uma instituição de ensino superior privada, localizada no interior de Minas Gerais. Trata-se de um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa, cujo referencial teórico baseou-se em estudos realizados pela Psicologia, Sociologia e Administração. A coleta de dados foi obtida por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com nove professores que lecionam em ambos os cursos. Os depoimentos colhidos com os entrevistados revelaram que os vínculos que mais se manifestaram na relação entre docentes e a IES foram: identificação, sentimento de pertença, participação nas decisões, idealização da organização, cooperação, solidariedade e integração entre os membros. E os vínculos de menor expressividade foram: reconhecimento e valorização dos indivíduos, bem como crescimento profissional.

Palavras-chave: Vínculos. Vínculos Organizacionais. Docente. Instituição de Ensino Superior Privada.

Organizational Links: a study about the relation among docents and a private higher education institution located in Minas Gerais countryside

Ana Cristina Oliveira Santos

Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes – Brazil

Luiz Carlos Honório

Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes – Brazil

Abstract

The purpose of this article is analyze the links maintained between faculty who teach courses in Administration and Technology in Human Resource Management and a private higher education institution, located in Minas Gerais countryside. This is a descriptive case study with a qualitative approach, and the theoretical basis sustained in studies accomplished by Psychology, Sociology and Administration. The collection of data was obtained through semi-structured interviews with nine teachers who teach in both courses. The declarations collected with the interviewee showed that the links that best revealed the relationship between teachers and the HEI were: identification, sense of belonging, participation in decisions, idealization of the organization, cooperation, solidarity and integration among members. And the links that less expressed were: recognition and appreciation of individuals as well as professional growth.

Keywords: Links. Organizational Links. Teacher. Private Higher Education Institution.

1 Introdução

O sujeito é um ser social, convive com outras pessoas desde o seu nascimento e estabelece, por meio da interação em variados grupos, o que se caracteriza como vínculos. Tal interação permite ao indivíduo buscar identidade pessoal, grupal e social (Zimmerman, 2000), além de servir para a satisfação de necessidades de segurança, de aceitação social e de afeto (Motta & Vasconcelos, 2002). Assim, os vínculos caracterizam-se por elos que denotam e estabelecem um tipo específico de relação. Os indivíduos podem se ligar a organizações, a instituições e a outros grupos de acordo com seus interesses e necessidades (Faria & Schmitt, 2007). Ainda, é com o objetivo de realizar um projeto em comum que os indivíduos constituem os vínculos (Pagès, 1982; Chanlat, 1996; Zimmerman, 2000; Freitas, 2000; Enriquez, 2001). Interessa a este artigo compreender os vínculos que um indivíduo mantém com a organização.

Diversos estudos evidenciam que o vínculo organizacional compreende o grau de ligação do empregado com a organização e de envolvimento com seus projetos, objetivos, problemas, políticas, desempenho e resultados (Kramer, 2003; Siqueira & Gomide Junior, 2004; Faria & Schmitt, 2007; Kramer & Faria, 2007; Pessoa, 2008; Pereira, 2011). Dito de outro modo, os vínculos organizacionais configuram um importante componente das relações sociais e afetivas sendo que por meio deles, conforme apontam Faria & Schmitt (2007), os indivíduos se vêem capazes de influenciar o funcionamento e a dinâmica das organizações.

O sucesso de qualquer organização depende do envolvimento por parte de seus empregados com os projetos que ali se realizam. Especificamente em relação aos docentes, categoria foco deste estudo, o vínculo com o trabalho e o desempenho devem ser salientados, uma vez que o Sistema Nacional de Avaliação Superior (SINAES) tem exigido das Instituições de Ensino Superior (IES) o cumprimento de metas relativas à melhoria da qualidade da educação, à expansão de ofertas no mercado educacional, ao aumento da eficácia institucional e, especialmente, à sustentação de compromissos e responsabilidades sociais no tocante à promoção de valores democráticos, do respeito à diferença e diversidade e do exercício da autonomia. Diante do exposto, o artigo tem como objetivo geral analisar os vínculos mantidos entre os docentes que lecionam nos cursos de Administração e Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos em uma instituição de ensino superior privada, localizada na Cidade de Timóteo, no interior de Minas Gerais.

Além desta introdução, o artigo contém um referencial teórico com as principais definições sobre o tema, os procedimentos metodológicos que foram adotados no estudo, a descrição e análise dos resultados, as considerações finais a respeito dos achados da pesquisa e as referências bibliográficas que apoiaram o estudo.

2 Referencial Teórico

A finalidade de estudar os vínculos organizacionais neste artigo instiga a compreender os conceitos pertinentes ao tema e quais os elementos vinculares os empregados podem manter com a organização.

2.1 Vínculos Organizacionais: Conceitos e Elementos Constitutivos

O compromisso, a responsabilidade, bem como o respeito pelo outro são elementos considerados importantes e necessários para o relacionamento entre as pessoas. Além disso, o grupo é tido como um facilitador para que as pessoas tenham espaço para se fazerem conhecidas. É justamente devido a essa relação com os outros, os seus ofícios e os vários papéis que assumem dentro do grupo, que os indivíduos se vinculam uns aos outros e aos projetos que realizam (Zimmerman, 2000; Aliatti, 2008). Portanto, o vínculo institui a relação entre um indivíduo e um objeto (outro indivíduo, organização, instituição etc) com o propósito de realizar necessidades, desejos, enfim, projetos das mais variadas naturezas (Pichon-Rivière, 2007).

O indivíduo precisa da organização para satisfazer algumas necessidades a fim de manter sua sobrevivência, considerando que a empresa oferece contrapartidas essenciais, como: salários, benefícios, progressão na carreira, ambiente agradável etc (Faria & Schmitt, 2007). Dois tipos de vínculos são utilizados pela organização para propiciar o alcance dessas contrapartidas: o formal e o psicológico. O vínculo formal diz respeito ao contrato de trabalho, aos benefícios e às condições de trabalho oferecidas ao empregado. Portanto, é um vínculo de natureza objetiva, logo, as necessidades são conscientes, ou seja, os indivíduos sabem quais são elas e agem em prol de satisfazê-las. O vínculo psicológico possui natureza subjetiva e suas necessidades são inconscientes. Entretanto, mesmo não

tendo conhecimento sobre elas, os indivíduos procuram satisfazê-las. Esse tipo de vínculo caracteriza-se pela possibilidade de satisfação de certas necessidades, como sentimentos de pertença, filiação, reconhecimento, integração, entre outras (Faria & Schmitt, 2007).

Os elementos constitutivos do vínculo organizacional tratados neste artigo baseiam-se em estudos realizados por Kramer (2003); Faria & Schmitt (2007); Kramer & Faria (2007); Pessoa (2008); Alves (2009); Alves & Honório (2010); Pereira (2011); Pádua (2012); Silva & Honório (2012); Pádua & Honório (2013); Souza & Honório (2013), configurando-se nos seguintes tipos: a) Identificação com a organização; b) Sentimento de pertença; c) Cooperação nas atividades; d) Participação nas decisões; e) Idealização da organização; f) Reconhecimento e valorização dos indivíduos; g) Solidariedade; h) Integração entre os membros; i) Crescimento profissional; j) Autonomia.

O sentimento de identificação ocorre, segundo Lacombe (2002), quando o indivíduo sente-se um integrante da organização. Também é importante enfatizar que é por meio do processo de identificação que se torna possível a aproximação ou o distanciamento do outro, ou seja, a identificação é a base da solidariedade ou da perseguição. A identificação é um processo psicológico por intermédio do qual a pessoa pode assimilar características de outrem e até se transformar, de maneira total ou parcial, sob o padrão do outro (Freitas, 2000). É complementado por Lacombe (2002) que a identificação organizacional é um estado psicológico, em que o indivíduo se percebe como parte integrante de uma organização, e cognitivo, ou seja, um processo de identificação pessoal, que sucede individualmente, em cada organização à qual ele pertence e em diferentes graus.

A identificação pode se transformar em pertença, conforme comenta Pichon-Rivière (2007), quando há maior integração do membro em seu trabalho ou no ambiente familiar, o que corrobora Kramer & Faria (2007, p. 89) ao afirmarem que “identificação e pertença estão muito próximos”. A pertença é percebida como estar ligado aos objetos internos, à estrutura familiar e ao contexto social que resguarda o indivíduo de angústias, da sensação de vazio e da solidão (Aliatti, 2008). Sendo assim, o sentimento de pertença é estabelecido a partir da necessidade que as pessoas têm, diante da vivência de indefesa do ser humano, de se sentirem incluídas em um vínculo com a função de sustentação. Por essa razão, entende-se Foulkes (1986) afirmar que a pertença é um vínculo que parece ser próprio da condição do ser humano.

O sentimento de pertencer além de suscitar a identificação com algo, evoca a solidariedade e o espírito de amizade em um grupo, aspectos que estão presentes na

cooperação e resultam em um maior envolvimento e comprometimento das pessoas com as atividades que lhes são propostas (Pereira, 2011). Para a psicologia, a existência de um grupo acontece na medida em que seus membros se sentem unidos por meio de uma interdependência a qual os orienta na busca de seus alvos. Essa cooperação distingue-se pelo empenho dos empregados no intuito de concretizar as tarefas de forma conjunta e harmônica, facilitando o alcance dos objetivos propostos pela organização (Kramer, 2003; Fortuna et al, 2005). Assim, o sentimento de solidariedade é intensificado quando o indivíduo se identifica com o grupo, tornando este exclusivo. O ato de ajudar o próximo reflete a cooperação entre os membros do grupo, facilitando o cumprimento dos objetivos propostos pela organização (Caldas & Tonelli, 2000).

A existência de um grupo não acontece unicamente pelo agrupamento de pessoas em determinado lugar, mas principalmente pelo compartilhamento de objetivos dentro de um espaço social, no caso deste artigo, a organização (Anderson & Parker, 1978). Ainda, o grupo existe quando uma organização admite o compartilhamento dos objetivos e oferece condições para que seus empregados possam participar, apresentar opiniões e compartilhar ideias no ambiente de trabalho (Mailhiot, 1970). A integração entre os membros de uma organização torna as atividades e as tarefas mais fáceis de serem conduzidas e, segundo comentam Kramer & Faria (2007), além de contribuir com outros elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, tais como identificação, sentimento de pertença, cooperação e solidariedade, também proporciona um ambiente agradável de trabalho. Mailhiot (1970) ressalta que, se os membros não sentirem estima e respeito uns pelos outros, a integração não ocorrerá. Diga-se de passagem, que não é uma tarefa fácil perceber e respeitar os aspectos distintivos de cada membro pertencente a um grupo (Seminotti, 2001).

Espaços organizacionais que oferecem a possibilidade de se experimentar a cooperação, integração e participação no trabalho tendem a ser idealizados pelos empregados. Deve ser esclarecido que a idealização é um fenômeno que possibilita aos indivíduos considerarem a organização e o seu projeto como excepcionais (Kramer & Faria, 2007). Com isso, a idealização faz com que os sujeitos apreciem a organização como um lugar ideal para se trabalhar. E, dessa forma, o indivíduo percebe o ambiente de trabalho como perfeito, incluindo profissionais qualificados e que são valorizados pela organização (Pagès, 1982; Zimmerman, 2000; Freitas, 2000; Enriquez, 2001).

É pertinente acrescentar que o indivíduo também necessita sentir-se reconhecido e valorizado enquanto membro de um ou mais grupos, conforme defende Zimerman (2000). Ressalta-se, ainda, a importância desses sentimentos para que se experimente a sensação de ser aceito, querido e amado por um grupo (Zimerman, 2000). Porém, tal valorização não se deve limitar apenas a um indivíduo, mas aos diversos grupos que formam a organização (Maggi, 2006). Vale lembrar as palavras de Freitas (1988, p. 74), quando ela diz que “... o homem, transcendendo os limites do contexto familiar, procura ser amigo das pessoas com quem convive”. Por essa razão é possível perceber que os grupos informais proporcionam também a satisfação da necessidade de autoafirmação. Dito de outra forma, a aceitação pelos colegas de trabalho desperta no indivíduo um sentimento de identidade e de autovalorização (Freitas, 1988).

A organização pode utilizar uma série de estratégias, tanto tangíveis quanto intangíveis, para reconhecer e valorizar o empregado, sendo uma delas por meio de incentivos à qualificação e ao crescimento profissional. Quando a organização propicia esses tipos de incentivos, acontece o estreitamento dos vínculos entre os indivíduos e a empresa (Faria & Schmitt, 2007). Oportunidades nessa direção visam promover a busca pelo conhecimento, pela qualificação e pelo aprimoramento dos empregados, além de instrumentalizá-los para o trabalho (Kramer, 2003).

O conjunto desses elementos vinculares culmina com o desejo do empregado de experimentar liberdade para realizar as suas atividades. A autonomia favorece a formação ou o reforço dos vínculos dos trabalhadores com a empresa, conforme enfatizam Kramer & Faria (2007). Isso ocorre quando a organização passa para o indivíduo a responsabilidade pela definição de prazos e tarefas, por exemplo. A autonomia só existe quando o indivíduo domina seu próprio trabalho, seja pela iniciativa, expressão de vontade e responsabilidade, ou pelo conhecimento e participação (Maggi, 2006). O significado desse sentimento está intrinsecamente associado à capacidade do indivíduo de produzir suas próprias regras, de administrar os próprios processos de ação, quer dizer, de vivenciar a independência. Por consequência, quando os indivíduos experimentam a liberdade de definir, exercitar ou decidir algo, isso os tornam mais próximos do trabalho e da organização (Faria & Schmitt, 2007).

3 Método

O método de pesquisa adotado foi um estudo de caso, por permitir entender isoladamente determinados fatos sociais no intuito de compreendê-los em suas singularidades (Yin, 2005). O grande valor do estudo de caso está em permitir que determinada realidade seja conhecida em profundidade e que, a partir dos resultados encontrados, recomendações possam ser suscitadas para o encaminhamento de outras pesquisas (Triviños, 2008). O método escolhido foi aplicado mediante a adoção de um enfoque descritivo, com o objetivo de expor minuciosamente os elementos vinculares que se manifestam na relação mantida entre docentes e a IES participante do estudo.

A abordagem da pesquisa foi de natureza qualitativa, por se ocupar com um nível de realidade que se pressupunha dever ser tratado em profundidade, uma vez que elementos tanto tangíveis quanto intangíveis fazem parte das relações que os empregados mantêm com o trabalho. Esse tipo de abordagem compreende o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes das pessoas frente a determinada realidade (Minayo, 2010).

A unidade de análise deste estudo constituiu-se de uma Instituição de Ensino Superior privada localizada no interior de Minas Gerais, que possui em seu corpo docente vinte e três (23) professores, dos quais dezesseis (16) lecionam somente no Curso de Administração, um (1) somente no Curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos e seis (6) em ambos os cursos. Os sujeitos que participaram das entrevistas foram dois (2) docentes do Curso de Administração, um (1) do Curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos e seis (6) que lecionam nos dois cursos, portanto, nove (9) pesquisados.

A pesquisa utilizou como fonte primária de coleta de dados a entrevista semiestruturada, cujo roteiro foi elaborado com base na caracterização dos vínculos organizacionais abordados no referencial teórico. As entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos docentes e, logo após, transcritas na íntegra para o tratamento dos dados, utilizando-se como método a análise de conteúdo (Bardin, 1977). Sendo assim, os resultados obtidos e submetidos à análise de conteúdo permitiram alcançar o nível de profundidade que se pretendia, pois possibilitou fazê-los “falar” livremente sobre a realidade pertinente ao objetivo central da pesquisa, além de permitir descobertas inesperadas à medida que os depoimentos iam sendo analisados. As categorias de análise

disseram respeito aos tipos de vínculos tratados no referencial teórico, cujo conteúdo a elas correspondente equivaleu àquilo que emergiu repetidamente e com maior frequência na fala dos entrevistados (Bardin, 1977; Franco, 2005). Para fins de ilustração desse conteúdo, procurou-se extrair certos trechos das falas dos entrevistados que melhor caracterizariam os tipos de vínculos tratados na pesquisa.

3.1 Caracterização da Instituição Pesquisada

A história da Instituição de Ensino Superior alvo da pesquisa, denominada apenas como “IES”, a fim de manter seu anonimato, teve início em 1963, quando seu fundador apresentou um projeto de lei que, aprovado, deu origem à instituição. Ao longo dos anos, passou por várias mudanças e, como consequência, mais tarde iria se tornar uma das maiores instituições universitárias do país. Aos 34 anos de atividade, em 1997, em reconhecimento à qualidade do ensino oferecido, os *campi* da IES transformam-se em Universidade, autorizada pelo Conselho Estadual de Educação, homologada pela Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais e Portaria do MEC.

Hoje, portanto, a IES está presente em mais de 100 cidades de Minas Gerais, subdivida em *campi* e Rede de Faculdades Isoladas de Educação e Estudos Sociais, com mais de 57 mil universitários, oferecendo mais de 200 cursos de graduação, contando ainda com o Ensino Fundamental, Médio, Pós-graduação *lato sensu*, nas diversas áreas do conhecimento e *stricto sensu*, em Administração, Comunicação e Tecnologia, Direito e Educação e Sociedade. Em 2006, atendendo à demanda por profissionais qualificados na cidade de Timóteo e nas cidades circunvizinhas, foi criada a atual IES, no município de Timóteo, que oferece o curso de Administração e os cursos de Graduação Tecnológica em Gestão de Recursos Humanos e em Processos Gerenciais. Tais cursos tiveram início em fevereiro de 2007.

4 Discussão de Resultados

A primeira parte da seção dos resultados envolve a exposição dos dados demográficos e ocupacionais, que são importantes para traçar o perfil dos pesquisados. A

segunda parte tem por finalidade relatar o que pensa o entrevistado, procurando conhecer o seu ponto de vista, identificar pensamentos, sentimentos e emoções, para apreender os aspectos inerentes ao vínculo que ele mantém com seu trabalho e a instituição para a qual desempenha a sua função.

4.1 Perfil dos Pesquisados

O conjunto dos dados demográficos e ocupacionais dos professores pesquisados evidenciou que entre os 9 entrevistados 5 são do sexo masculino, 7 possuem idade entre 36 a 45 anos e são casados, 6 possuem especialização completa, 5 apresentam tempo de atuação no magistério de um a cinco anos, enquanto que 8 contam com o mesmo período de tempo de trabalho na instituição pesquisada. Uma quantidade de 5 docentes trabalha com o regime caracterizado como horista, todos os 9 atuam somente no turno da noite, sendo que 6 deles lecionam tanto no Curso de Administração quanto no Curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos. Finalmente, a faixa salarial para 5 docentes varia de R\$ 1.200,00 a R\$ 2.500,00.

4.2 Descrição dos Vínculos Organizacionais

Inicia-se a descrição dos vínculos por meio da apresentação de um quadro que evidencia os elementos categorizados e subcategorizados pela pesquisa, tendo em vista o conteúdo das entrevistas conduzidas com os professores participantes do estudo (Quadro 1).

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ELEMENTOS VINCULARES	SUBCATEGORIAS
	Identificação	Orgulho e lealdade com os valores da organização.
	Sentimento de pertença	Sentir-se membro da IES.
	Cooperação	Relacionamento aberto com a coordenação e pares.
	Participação nas decisões	Canais formais e informais de participação.
	Idealização	Credibilidade nos projetos patrocinados pela IES.
	Crescimento pessoal	Insuficiência de recursos.
	Reconhecimento e valorização	Deficiências na política de capacitação.
	Solidariedade	Ambiente de respeito e ajuda mútua.
	Integração	Eventos para entrosamento entre as pessoas.
Autonomia	Liberdade para realização do trabalho.	

Quadro 1: categorias e subcategorias de análise da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa.

A identificação com a organização é ilustrada pelos seguintes aspectos: admiração, viabilização dos projetos pessoais, sentir-se um representante e sentir-se gratificado e motivado no local de trabalho (Pereira, 2011). No que se refere a este tipo de vínculo, questionou-se como os docentes se sentiam como representantes da IES. Para sete dos nove entrevistados, a profissão de docente vai além do financeiro, é uma questão de prazer, de orgulho, reconhecimento, satisfação, de valorização pessoal, de honra e de status. Ilustrando essa realidade, dois docentes disseram que:

[...] E para eu ser professor no caso é muito mais prazeroso do que a questão financeira. O que a faculdade me propicia é essa questão de ensinar para os outros, no caso de passar minha experiência para o aluno [...] (P1)

[...] me sinto um profissional reconhecido no mercado de trabalho, [...] uma, valorização pessoal muito grande. Sempre tive uma vontade de ter essa docência. (P7)

Quando o indivíduo se sente integrante da organização, ocorre o chamado sentimento de identificação (Lacombe, 2002). Esse sentimento é percebido no momento em que o indivíduo se envolve com o trabalho e demonstra orgulho e lealdade com os princípios e os preceitos da organização. Segundo a psicanálise, a identificação é um dos principais meios pelos quais são estabelecidas as relações com os outros (Laplanche & Pontalis, 1996). O processo de identificação é o que torna possível a aproximação ou o distanciamento do outro e, como mecanismo psíquico central no desenvolvimento das pessoas, a identificação é a base da solidariedade ou da perseguição (Caldas & Tonelli, 2000). A identificação dos docentes pesquisados com a IES passa pelo orgulho que eles sentem de serem professores e pela lealdade com os valores da organização, uma vez que indiretamente parece propiciar reconhecimento profissional no mercado de trabalho.

Ao serem questionados sobre a maneira como a IES viabiliza a realização dos seus projetos pessoais e profissionais para fins de identificação com a instituição, alguns docentes disseram que a IES oferece cursos internos apenas nas áreas da didática e da informática, mas que não existem políticas de incentivos financeiros para se qualificarem com outras titulações. Entretanto, tais docentes confirmaram que a instituição é flexível quanto a liberá-los para se qualificarem fora da organização. Outros docentes, no entanto,

consideram-se valorizados e realizados com seus salários. Foi mencionado por um docente que:

Ela não viabiliza a capacitação, por exemplo, é uma coisa que a gente busca por conta própria, a instituição não [...] a não ser alguma capacitação técnica para um software específico da faculdade que seja interesse da faculdade. Fora isso a capacitação é nossa, é por conta própria. (P6)

É importante acrescentar que a identificação organizacional é um estado, primeiramente, psicológico, momento em que o indivíduo se percebe como parte integrante da organização; e, em segundo plano, cognitivo, algo relacionado à maneira como o indivíduo a percebe (Lacombe, 2002). Portanto, o processo de identificação do indivíduo com a organização é pessoal, ocorrendo com cada sujeito e em cada organização à qual ele pertence em diferentes graus. Tendo em vista a posição dos entrevistados sobre a indisponibilidade da IES para o desenvolvimento da titulação, reconhece-se que de um ponto de vista cognitivo o processo de identificação com a instituição se mostra enfraquecido. Todavia, outros elementos que pessoalizam a relação de identificação com a IES parecem garantidos, por exemplo, salários que permitem satisfação de necessidades, incentivos para capacitação técnica e flexibilização para a participação de eventos de qualificação fora da organização.

O sentimento de pertença é representado pelo orgulho do empregado de pertencer, sentir-se membro, sentir-se responsável e de reagir quando críticas são dirigidas à organização (Pereira, 2011). Quando indagados sobre esses aspectos, foi possível observar que todos os docentes se consideram membros da IES e, por essa razão, reagem defendendo-a quando alguma crítica é dirigida a ela. Isso se reforça quando os professores dizem:

[...] a crítica negativa, que todo mundo gosta muito de fazer, difamar ou de trazer, levar o nome da escola, do aluno para baixo, simplesmente como uma coisa de menosprezar ou reduzir a importância do fato, isso aí eu sou sempre contra. Então, eu me sinto membro a partir do momento que eu posso defender a minha instituição de trabalho [...] (P1)

As evidências sobre a pertença nos relatos confirmam Pichon-Rivière (2009) quando ele argumenta que esse sentimento seria uma etapa posterior ao processo de identificação,

uma vez que depois dessa ocorre uma transformação do indivíduo quando ele se integra a um grupo. Portanto, trata-se de um sentimento de fazer parte, de identificar-se com os acontecimentos e as mudanças deste grupo (Pichon-Rivière, 2009). Quando isso acontece, o sentimento de pertença gera entre os agrupados a noção de compromisso, envolvimento, apropriação de espaço, reconhecimento pelo outro e predisposição para enfrentar a construção do ser profissional (Puget, 1997; Zimmerman, 2000; Fortuna et al, 2005). Fica perceptível o nível de compromisso, envolvimento e apropriação do espaço pertencente à IES pelos docentes como se tais elementos fossem partes inseparáveis da relação que estabelecem com a instituição. Certamente, são esses elementos que conduzem os docentes a se identificarem e sentirem pertencentes à IES que representam por meio do exercício da docência.

No que tange ao favorecimento da cooperação entre professores e coordenadores, observou-se por meio das afirmações dos docentes que esse vínculo ocorre de maneira direta, sem intervenções, sem burocracias, sem formalidades, ou seja, foi dito que as portas estão sempre abertas para os docentes quanto ao contato com a coordenação. Essa realidade se observa no depoimento a seguir:

A gente tem reuniões periódicas com a coordenação, a gente tem esse diálogo aberto, os coordenadores sempre estão junto com a gente, nos horários de intervalo, as portas sempre abertas, então aqui existe um diálogo muito franco, muito transparente. (P3)

A cooperação nas atividades é considerada por Kramer (2003) como um elemento que torna a realização das atividades mais ágil, eficiente e fácil. Esse tipo de laço é capaz de revelar se realmente existe um sentimento de equipe na organização e se os sujeitos se unem em prol do cumprimento dos objetivos da instituição (Caldas & Tonelli, 2000). Entende-se que um dos papéis fundamentais da coordenação escolar é facilitar o trabalho dos docentes de modo que os objetivos do processo educacional possam ser alcançados com êxito. Manter canais abertos para o diálogo com os docentes é uma alternativa poderosa para o alcance deste fim. Todavia, a cooperação entre pares também é um elemento que facilita a consecução desses objetivos. Ao serem questionados de que forma recebem apoio de professores para a realização de atividades acadêmicas, ficou claro, conforme o depoimento a seguir, que o apoio entre os docentes ocorre principalmente nos trabalhos e projetos interdisciplinares:

Percebo sim por que aqui a gente tem uma troca de experiência. Existem várias formas de trabalho em parceria, primeiro que a gente criou dentro da instituição, um trabalho que a gente chama de trabalho integrado, que é um trabalho interdisciplinar. (P3)

As ponderações feitas pelos entrevistados orientadas para a tentativa de ajudar os seus pares, têm respaldo na afirmativa de Maggi (2006) quando ele explica que a cooperação é fruto de uma ação coletiva em que os envolvidos dão sua cota-parte para um determinado resultado. Essa evidência reforça a opinião dos docentes quando eles foram indagados sobre a percepção de conflitos interpessoais prejudicando a realização das tarefas acadêmicas na IES, sendo que a maioria dos respondentes afirmou que eles não são percebidos. A existência de um grupo subsiste quando são percebidas pelos seus membros uma união e interdependência facilitadoras da busca de objetivos (Souza & Honório). Com base nessa consideração é que se pressupõe a cooperação entre os membros do grupo (Freitas, 1988). Portanto, a relação aberta com a coordenação e a inexistência de conflitos interpessoais entre os docentes são instâncias que concretizam os laços de cooperação na IES, possibilitando o alcance de uma meta comum (Kramer & Faria, 2007), no caso, resultados educacionais satisfatórios para a instituição, os alunos e a comunidade.

A participação nas decisões envolve questões sobre o trabalho, a organização, os canais de participação e a abertura à participação, segundo comenta Pereira (2011). Quando os docentes foram abordados a respeito de a IES oferecer espaço para expressar opiniões sobre o desenvolvimento do trabalho, bem como para expor críticas, sugestões ou dúvidas, apurou-se que a coordenação da IES representa a conexão docente-instituição, fazendo questão de manter uma proximidade com os docentes e oferecer espaços para decisões como as reuniões de colegiado no início e ao final de cada semestre, ou ainda reuniões extraordinárias. O depoimento a seguir comprova tal afirmação:

Isso acontece normalmente nas reuniões que nós temos duas ou três vezes por semestre com os coordenadores. E também se eu quiser falar pessoalmente com o coordenador eu falo. Ou ele também nos convoca porque nós somos avaliados pelos alunos. Ele conversa conosco sobre isso no sentido de ver o que pode ser melhorado, entendeu? [...] (P2)

Foi possível observar que, para facilitar a participação, a IES além de colocar à disposição dos docentes as reuniões de colegiado e encontros para conversas pessoais, também disponibiliza outros instrumentos de participação docente, tais como canal de ouvidoria, caixa de sugestões e avaliação institucional, sendo o último um meio pelo qual os docentes são avaliados pelos discentes. Os depoimentos de alguns professores reforçam essa realidade:

Formal a gente tem a ouvidoria na faculdade através de e-mail ou até mesmo por escrito dentro das caixas de sugestão, a gente tem as reuniões que aí são de debate, e que são registradas em ata [...] (P3)

Existe uma avaliação institucional, que é feita periodicamente, e temos a ouvidoria, que é um outro canal que a gente também tem. Hoje nós temos o ouvidor e temos uma caixinha de sugestões, isso facilita nossa participação nas decisões da instituição [...] (P4)

A partir do momento em que uma organização aceita o compartilhamento dos objetivos e proporciona as condições necessárias para que os sujeitos participem, exponham opiniões e compartilhem ideias no local de trabalho, esses mesmos indivíduos se sentem parte do processo produtivo. Tal atitude organizacional fará com que o indivíduo se envolva mais efetivamente com seu trabalho, o que reforçará os vínculos organizacionais (Kramer & Faria, 2007). Além disso, conforme pontuam Motta & Pereira (2004), canais de participação nas decisões funcionam como um estímulo para que os indivíduos melhorem a sua produtividade.

Quanto à idealização da organização, esse vínculo é avaliado por meio dos seguintes aspectos: imagem da organização, conceito da organização, ambiente de trabalho, colegas de trabalho e relação com os superiores, conforme abordado por Pessoa (2008). Ao serem questionados sobre a imagem que possuem da IES, ficou evidenciado que, para todos os entrevistados, a organização possui uma imagem séria e sólida no mercado, é uma instituição preocupada com a qualidade do ensino e procura fazer o alinhamento entre a prática e a teoria. Observa-se uma parte dessas evidências no depoimento de um dos docentes:

Ela é uma instituição séria, que ela tem como foco a educação voltada pra uma educação acadêmica baseada em prática e teoria, mas ela se distingue por buscar a prática para fortalecer a teoria [...] (P9)

As evidências que apontam para o sentimento de idealização da IES denotam que os docentes entrevistados percebem credibilidade nos projetos da instituição, consistência na realização desses projetos, suporte e motivação para o que deve ser realizado. Esse tipo de interação entre os professores e a instituição reforça os elos entre eles, fornecendo pelo lado da organização prazer, reconhecimento e identidade (Freitas, 2000) e, conseqüentemente, pelo lado dos docentes, aquiescência no que tange ao compromisso com os objetivos da organização (Fasolo, 2009).

Sobre a oportunidade de construção de competências para o exercício profissional, percebeu-se que a Instituição oferece cursos somente nas áreas de didática e de informática, mas não viabiliza programas de capacitação mais geral, ficando o professor com a incumbência de buscar tais cursos por conta própria. Comprovou-se isso por meio do depoimento abaixo:

Infelizmente ela não oferece oportunidades, e isso é um pecado grande dessa instituição. Como eu te respondi aí no início, falta investimento nessas, nesses programas de capacitação. (P6)

O reconhecimento e valorização dos indivíduos é um elemento vincular estabelecido por meio das políticas voltadas para recompensar os esforços despendidos no trabalho (Souza & Honório, 2013). A política de capacitação, segundo apurado nos relatos, definitivamente não vem contribuindo para a consolidação desse tipo de vínculo. Além desse ponto, questionou-se qual a percepção do docente quanto ao seu desempenho acadêmico e se ele sente-se reconhecido e/ou valorizado pela IES. Alguns afirmaram que percebem esse reconhecimento apenas quando a IES faz questão de mantê-los na organização, mesmo assim, somente após o *feedback* das avaliações institucionais. Outro meio que permitiria a manifestação dos sentimentos de reconhecimento e valorização poderia ser uma política voltada para o favorecimento da troca de experiências e aprendizagem entre professores, por exemplo, por meio de seminários pedagógicos. Todavia, segundo apurado nos relatos a troca de experiências se restringe às reuniões de colegiado, que usualmente estão voltadas para questões pontuais do processo administrativo e educacional da IES.

A solidariedade pode ser vista como um elemento vincular que envolve: disposição para dividir problemas com os colegas, iniciativa para ajudar os colegas e consideração

pelos problemas alheios (Pereira, 2011). Ao serem questionados sobre o posicionamento da IES, dos colegas de trabalho e da coordenação frente a um problema pessoal do docente, verificou-se que a IES promove um ambiente de total respeito e ajuda mútua. A esse respeito, um docente disse:

[...] a gente não tem uma equipe de professores a gente tem uma equipe de parceiros aqui dentro, coordenadores, é isso aqui é muito diferente de outras instituições, é tanto que a nossa sala é a cozinha ... (P3)

A partir do questionamento feito sobre as condições que a IES disponibiliza para solucionar os problemas decorrentes no ambiente de trabalho, também foi possível observar que, apesar da raridade dos problemas, quando estes ocorrem, a IES imediatamente viabiliza reuniões a fim de solucioná-los. Dito de outra forma, os professores disseram que a instituição deixa as portas abertas para que eles possam se reportar à diretoria ou coordenação caso algo fora da normalidade ocorra. A base da solidariedade é a identificação, segundo comentam Caldas & Tonelli (2000). É sustentado que a identificação é tanto uma forma de o indivíduo construir sua identidade, quanto uma forma exequível de se vincular a outros, o que se torna um mecanismo de relação (Caldas & Tonelli, 2000). Dessa maneira, a intensificação do sentimento de solidariedade ocorre quando o indivíduo se identifica com o grupo, tornando este exclusivo.

Os laços de identificação, cooperação e solidariedade tornam os membros de uma organização mais integrados, sendo que esse processo pode ser catalisado por eventos que ela patrocina para este fim (Pádua & Honório, 2013). Quando abordados sobre o que a IES promove para integrar os membros e se estes participam dos eventos promovidos, observou-se que ela recorre às reuniões de colegiado, conforme relatado anteriormente, além de eventos acadêmicos e festas de confraternização ao final do ano letivo. Os docentes entrevistados afirmaram que uma das preocupações da IES é promover o entrosamento entre professores, coordenação, pessoal administrativo e direção. As atividades tornam-se mais fáceis de serem exercidas, quando há integração entre os membros da organização e isso contribui com outros elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, tais como identificação, sentimento de pertença, cooperação e solidariedade, além de proporcionar um ambiente agradável de trabalho (Kramer & Faria, 2007).

O elemento vincular associado ao crescimento profissional é identificado por meio dos indicadores de incentivo à qualificação, plano de carreira e preparação para o trabalho

(Kramer & Faria, 2007). Quanto a esse vínculo, buscou-se saber como a IES trabalha por meio desses indicadores para estimular habilidades e competências necessárias para o crescimento e desenvolvimento profissional do corpo docente. Porém, segundo os relatos da maioria dos entrevistados, não há incentivo, nem material e nem financeiro para aquisição de novas habilidades ou titulações, além das básicas associadas a cursos de didática e de informática, conforme comprovado a seguir:

Em poucas palavras ela não estimula, não existe nenhuma forma de incentivo, não que eu tenha percebido. Nem material financeiro, nem motivacional para que sejam desenvolvidas essas competências [...] (P6)

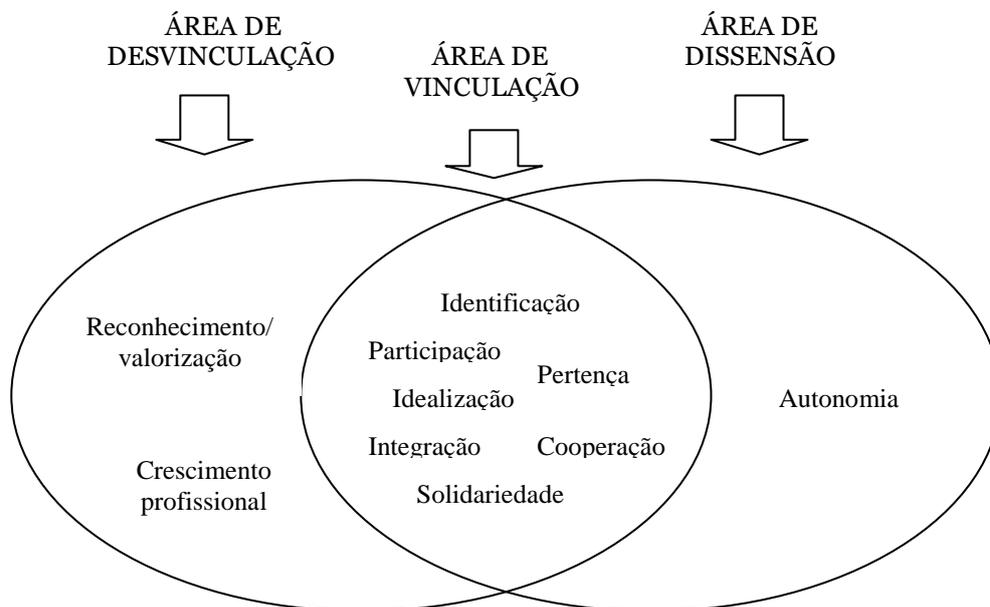
O estreitamento dos vínculos entre os empregados e a organização ocorre quando a empresa incentiva a qualificação e o aperfeiçoamento profissional (Kramer, 2003). Tais oportunidades oferecidas pelas organizações aos seus membros dizem respeito ao crescimento, bem como ao desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo afirmam Kramer e Faria (2007), essas oportunidades objetivam a promoção pela busca do conhecimento, da qualificação e do aperfeiçoamento dos empregados, além da instrumentalização destes para o trabalho. Não obstante essas considerações teóricas, os indicadores observados nos relatos dos entrevistados apontam para um desinteresse da instituição em propiciar recursos para o crescimento profissional de seus docentes. Vale dizer que o crescimento de um indivíduo depende de níveis de capacitação crescentes propiciados pela organização, de modo a elevar a sua capacidade profissional e permitir que o empregado execute tarefas mais elaboradas, ações que ressaltam o trabalho realizado (Tachizawa et al, 2006).

A autonomia está associada à liberdade que o empregado possui para definir a maneira como executar o trabalho, estabelecer prazos sobre as suas atividades e ter controle sobre o que executa em uma organização (Pereira, 2011). A partir desses indicadores, os docentes foram indagados sobre as oportunidades proporcionadas pela IES para trabalhar a criatividade em suas atividades, além da liberdade para testar soluções inovadoras no exercício de sua profissão. Observou-se, por meio dos relatos, que uma parte dos professores considera que a IES oferece autonomia para os docentes usarem a criatividade no processo pedagógico e serem livres para adotar estratégias diferenciadas que possam conduzir o aluno a um processo mais efetivo e satisfatório de aprendizagem. Outros docentes, no entanto, colocam que essa liberdade está condicionada ao conteúdo

estabelecido pelas ementas definidas para o cumprimento das disciplinas. Essa condição, segundo apurado com este grupo de entrevistados, parece bloquear a possibilidade de os professores exercitarem a criatividade na função, uma vez que eles acreditam que as ementas são conservadoras. Considerando que a autonomia é um estado que assegura às pessoas executarem projetos de forma particular (Freire, 2008), apoiando-se em suas crenças e valores para realizarem atividades a eles pertinentes (Petroni, 2008; Araújo et al, 2009), essas circunstâncias não parecem amplamente disseminadas e vivenciadas na instituição, dado que não existe consenso entre os entrevistados a respeito da liberdade que usufruem no trabalho para o exercício da docência.

A análise de conteúdo realizada a partir dos relatos colhidos com os professores permite evidenciar que três áreas (desvinculação, vinculação e dissensão) podem ser demarcadas quanto aos vínculos que os profissionais entrevistados mantêm com a IES participante do estudo, conforme pode ser observado na figura a seguir:

Figura 1: Esquematização dos Elementos Vinculares



Fonte: dados da pesquisa.

A área de desvinculação é caracterizada pelos elementos que não se mostram consolidados pela relação estabelecida entre a IES e os seus docentes que, segundo a opinião dos entrevistados, recai sobre aspectos voltados para o reconhecimento no trabalho e o crescimento na profissão. Deficiências na política de capacitação adotada pela instituição e o desinteresse em disponibilizar recursos para o crescimento profissional de

seus docentes foram apontadas como as principais causas para o enfraquecimento desses laços. Já a área de vinculação diz respeito aos elementos que efetivamente parecem estreitar o relacionamento dos professores com a IES, tendo em vista a percepção dos sujeitos da pesquisa. De um modo geral, eles se identificam com a IES por meio do orgulho e da lealdade a seus valores, se sentem membros efetivos da instituição, usufruem de uma relação cooperativa com a coordenação e com os pares, experimentam canais formais e informais para participar das decisões, percebem credibilidade nos projetos patrocinados pela escola, gozam de um ambiente de respeito e ajuda mútua na execução das atividades docentes e, participam de eventos voltados para o entrosamento entre as pessoas. Enquanto que a área de dissensão revela uma falta de consenso quanto ao elemento vincular associado à autonomia que o docente experimenta para realizar a sua função. Uma parte dos entrevistados afirmou que experimenta liberdade no exercício da docência, porém outra parte mencionou que esta liberdade é relativa, pois está sujeita ao conteúdo das ementas das disciplinas.

Observa-se ainda na Figura 1 que, do total de dez (10) elementos vinculares tratados no estudo, a maioria deles (7) está presente no espaço que caracteriza a área de vinculação dos professores com a IES pesquisada. Estes vínculos mantêm entre si uma relação de convergência ou de interdependência, uma vez pontuado pela literatura que, por exemplo, o sentimento de pertença pode suscitar a identificação (Pichon-Rivière, 2007), como também evocar sentimentos de cooperação, solidariedade e integração entre os membros de uma organização (Kramer & Faria, 2007). Não obstante ter sido evidenciado pelo estudo que a área de vinculação preponderou sobre as demais, observou-se que os dois elementos que indicaram a área de desvinculação permitiram denotar uma relação de interdependência entre eles dado que o sentimento de não ser reconhecido e valorizado no trabalho pode ser um indicador relevante para a percepção de não crescimento profissional no trabalho. Esses elementos merecem uma atenção da IES para fins de estreitar mais ainda os vínculos que em sua maioria já se mostram consolidados no relacionamento estabelecido com os docentes. Apenas um vínculo, o da autonomia, correspondeu a uma área de dissensão já que sentimentos polarizados caracterizaram a percepção dos docentes quanto à liberdade que experimentam no exercício da profissão. Esse resultado não surpreendeu porque as instituições educacionais normalmente possuem um projeto pedagógico que deve ser executado e cumprido conforme planejado pela direção.

5 Conclusões

O perfil dos pesquisados ficou relativamente equilibrado no que se refere às variáveis pertinentes ao sexo, ao tempo de atuação no magistério, ao regime horista de trabalho e à faixa salarial. Esses dados permitem inferir que a composição do quadro docente da IES leva em consideração a questão da diversidade no trabalho, mas se constitui em sua maior parte por profissionais relativamente inexperientes, o que parece condizer com o regime de trabalho e a baixa remuneração recebida apurados. Já a maioria dos sujeitos é considerada mais sênior, porém com grau de escolaridade chegando até a especialização apenas. Não obstante a constatação desse paradoxo acredita-se que indivíduos com essas características procurem estreitar com maior intensidade os vínculos que estabelecem com o trabalho, inclusive como uma forma de se manterem empregáveis.

A partir do estudo realizado, pode-se perceber que todos os docentes experimentam o sentimento de identificação em relação à IES, seja pela possibilidade de transmissão de conhecimento, seja pelo prazer, pelo orgulho, pelo reconhecimento, pela valorização pessoal, pelo status ou até mesmo pelo salário. Entretanto, a maioria dos docentes afirma que não há incentivos financeiros para aquisição de titulações ou novas habilidades a não ser as básicas, por exemplo, cursos de didática e informática. Por essa razão, os docentes consideram que o crescimento profissional advém de investimentos que eles próprios fazem em sua carreira. Essa realidade parece se coadunar com o sentimento de que não se sentem valorizados no trabalho, já que foi evidenciado que o reconhecimento do desempenho acadêmico somente ocorre após o *feedback* das avaliações institucionais. Esses encontros se dão de modo individual ou por meio de reuniões de colegiado ou de caráter extraordinário. Para uma parte dos entrevistados a troca de experiências e aprendizagem se enfraquece nesse âmbito uma vez que apenas essas alternativas são utilizadas para se fazer uma avaliação do desempenho docente.

Apesar dessas falhas vinculares percebidas pelos docentes, a maioria parece idealizar a instituição por ela ser considerada como uma entidade que possui uma imagem sólida e consolidada no mercado, além de mostrar preocupação com a qualidade do ensino ao buscar alinhamento entre a teoria e a prática e a construção de parcerias para realização de palestras e *workshops*. Porém, uma parte dos docentes salientou a necessidade de uma maior divulgação da IES na região.

A maioria dos pesquisados também diz experimentar o sentimento de pertencer à instituição, mostrando disposição para defendê-la contra críticas que sejam consideradas improcedentes. A maior parte dos docentes também manifestou a crença de que a organização desenvolve ações ou projetos para promover a integração e cooperação entre os profissionais e que os conflitos entre os pares são quase inexistentes. Para este fim a IES procura promover bimestralmente reuniões, além de eventos acadêmicos e festas de confraternização ao final do ano letivo. O vínculo mais efetivo pareceu ser o da solidariedade, uma vez relatado que a Instituição viabiliza reuniões em caráter emergencial para solucionar quaisquer tipos de problemas que possam ocorrer com os membros da organização.

A grande maioria dos docentes também afirmou que a IES faz questão de manter uma proximidade entre a coordenação e os professores e oferecer espaço para exposição de críticas, sugestões ou dúvidas por meio das reuniões de colegiado e da avaliação institucional realizada semestralmente pelos alunos. Quanto aos canais formais para tais críticas, sugestões ou dúvidas, os entrevistados foram unânimes em dizer que a organização oferece a ouvidoria, a caixa de sugestões, novamente a avaliação institucional, a conversa pessoal com os coordenadores, além, é claro, das reuniões de colegiado. Essas ações levam os docentes a acreditar que participam das decisões que são tomadas pelo corpo diretivo da escola.

Tendo em vista essas considerações, conclui-se que os vínculos associados à identificação, participação nas decisões, idealização, solidariedade, integração entre os membros, cooperação e ao sentimento de pertença, são os que mais se destacam na relação que os docentes entrevistados mantêm com a IES pesquisada. Já os vínculos pertinentes a reconhecimento e valorização dos indivíduos, bem como ao crescimento profissional apresentaram-se com baixa expressividade por parte dos docentes em relação à IES. Por fim, não se observou consenso a respeito da autonomia que os docentes experimentam para serem criativos ou inovadores no exercício de suas funções, ficando claro uma polarização entre aqueles que acreditam usufruir de liberdade para conduzir o processo educacional e aqueles que se sentem paralisados pelo conservadorismo que argumentam existir nas ementas estabelecidas pelo programa pedagógico da instituição. Acredita-se que ações institucionais deveriam ser orientadas para tratar dessas deficiências, de modo que o envolvimento entre docente e IES possa ficar mais fortalecido do que já parece estar.

Quanto à tipologia de vínculos organizacionais empregada na pesquisa, esta se revelou adequada para a compreensão dos principais elementos que configuram o espaço de vinculação dos docentes pesquisados com a IES, como também dos elementos vinculares que merecem maior atenção por parte da instituição para fortalecer os laços com os seus profissionais. Não obstante essas implicações teóricas e práticas advindas do estudo, recomenda-se a realização de outras pesquisas sobre a temática na própria instituição para fins de ampliação do número de pesquisados e consequente generalização dos achados, apesar de o método de pesquisa adotado ter permitido alcançar profundidade no tratamento dos dados colhidos. Além disso, os resultados encontrados neste estudo servem como motivadores para novos estudos com outros tipos de organizações fora do âmbito educacional ou com instituições de ensino fundamental, médio e técnico, sejam da rede pública ou particular.

Referências

- Aliatti, I. *Processos dos grupos psicológicos construtores da pertença: vínculo da amizade, organizadores grupais e o lugar – espaço potencial*. Dissertação (Mestrado em Psicologia social e da personalidade). Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2008.
- Alves, J. D.. *Vínculos organizacionais: um estudo entre alunos e uma escola do Estado de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2009.
- Alves, J. D.; Honório, L. C. Vínculos entre alunos e uma instituição de ensino superior: desenvolvimento e proposição de uma escala de medida. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais do XXXIV EnANPAD*, 2010.
- Anderson, W. A.; Parker, F. B. *Uma introdução à sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- Araújo, A. A.; Brito, A. M.; Novaes, M. Saúde e autonomia: novos conceitos são necessários? *Revista Bioética*, 16, 2009.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- Caldas, M. P.; Tonelli, M. J. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: Motta, F. C. P.; Motta, M. C. C. P. P.; Freitas, M. E. *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- Chanlat, J. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: Chanlat, J. (Coord). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- Enriquez, E. O vínculo grupal. In: Lévy A. et al. *Psicossociologia: análise e intervenção*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- Faria, J. H.; Schmitt, E. C. Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a Serviço das Organizações. In: Faria, J. H. (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.
- Fasolo, R. *Identificação com a organização e qualidade de vida: “antigos” e “novos” funcionários do “banco moeda” da região das missões*. Dissertação (Mestrado em Administração). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.
- Foulkes, S. H. *Psicoterapia de grupo analítica: métodos y principios*. México: Gedisa, 1986.
- Fortuna, C. N. et al. O trabalho de equipe no programa de saúde da família: reflexões a partir de conceitos do processo grupal e de grupos operativos. *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 13, 2005.
- Franco, M. L. P. B. *Análise do conteúdo*. Brasília: Liber Livros, 2005.
- Freire, P. *Pedagogia da autonomia*. São Paulo: Cortez, 2008.
- Freitas, A. B. *A psicologia, o homem e a empresa*. São Paulo: Atlas, 1988.
- Freitas, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: Motta, F. C. P.; Motta, M. C. C. P. P.; Freitas, M. E. *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro. FGV, 2000.
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- Kramer, G. G. *Vínculos organizacionais: um estudo de caso em uma organização pública*. Dissertação (Mestrado em Administração). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.
- Kramer, G. G.; Faria, J. H. Vínculos organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 4, 2007.
- Lacombe, B. B. A Relação Indivíduo-Organização: é possível não se identificar com a organização? In: Encontro de Estudos Organizacionais. *Anais II EnANPAD*, 2002.
- Laplanche, J. ; Pontalis, J. B. *Vocabulário da psicanálise*. São Paulo: Editora Livraria Martins Fontes, 1996.
- Mailhiot, G. B. *Dinâmica e gênese dos grupos*. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1970.
- Maggi, B. *Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem*. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

- Minayo, M. C. S.; Deslandes, S. F.; Gomes, R.. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- Motta, F. C. P.; Pereira, L. C. B. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- Motta, F. C. P.; Vasconcelos, I. F. G. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- Pádua, I. O. P. *Vínculos organizacionais: estudo com professores de Instituições de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2012.
- Pádua, I. O. P.; Honório, L. C. Vínculos organizacionais: comparando professores de instituições mineiras de ensino superior. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais XXXVII EnANPAD*, 2013.
- Pagès, M. *A vida afetiva dos grupos: esboço de uma teoria da relação humana*. Rio de Janeiro: Vozes, 1982.
- Pereira, F. S. *Vínculos organizacionais: um estudo comparativo entre professores de escolas pública e privada do ensino fundamental e médio no interior de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2011.
- Pessoa, F. L. *Vínculos organizacionais: estudo comparativo entre coordenadores e professores da educação básica nas redes pública e particular*. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2008.
- Petroni, A. P. *Autonomia de professores: um estudo da perspectiva da psicologia*. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Campinas: Pontifícia Universidade de São Paulo, 2008.
- Pichon-Rivière, E. *Teoria do vínculo*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- _____. *O processo grupal*. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- Puget, J. La mente del psicoanalista de configuraciones vinculares. *Revista de la Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo*, 20, 1997.
- Seminotti, N. O grupo como ambiente de fomento e enterro dos sonhos. In: Encontro da Associação Brasileira de Psicologia Social. *Anais XI ABRAPSO*, 2001.
- Silva, P. C.; Honório, L. C. Vínculos organizacionais: um estudo com gerentes de uma instituição bancária privada situada em Belo Horizonte. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, 12, 2012.
- Siqueira, M. M. M.; Gomide Júnior, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J.C.; Andrade, J. E. B.; Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- Souza, W. P.; Honório, L. C. Vínculos organizacionais: examinando a relação entre docentes e uma instituição mineira de ensino profissionalizante. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. *Anais IV EnGPR*, 2013.
- Tachizawa, T.; Ferreira, V. C. P.; Fortuna, A. A. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- Triviños, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2008.
- Zimerman, D. E. *Fundamentos básicos das grupoterapias*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- Yin, R. K. *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.



Ana Cristina Oliveira Santos

Mestra em Administração pela Faculdade Novos Horizontes, especialista em Revisão de Texto pela Universidade Gama Filho e graduada em Letras pelo Centro Universitário do Leste de Minas Gerais (Unileste). Interesses de Pesquisa: Temáticas do Comportamento Humano nas Organizações.

Email: annacristhinasantos@gmail.com

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1987950475977062>



Luiz Carlos Honório

Doutor em Administração (CEPEAD/FACE/UFMG). Doutorado Sanduíche (Birmingham Business School – University of Birmingham – UK). Mestrado em Administração (CEPEAD/FACE/UFMG). Especialização em Marketing (CAD/UFMG). Graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Artigos publicados nas revistas RAE, RAUSP, RAM, O&S, Organizações Rurais e Industriais, dentre outros periódicos. Interesses de Pesquisa: Temáticas do Comportamento Humano nas Organizações.

Email: luiz.honorio@unihorizontes.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5655429471699275>