

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: estudo com professores de  
Instituições de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais**

Isabella de Oliveira Pereira Pádua

Belo Horizonte  
2012

**Isabella de Oliveira Pereira Pádua**

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:** estudo com professores de  
Instituições de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2012



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ISABELLA DE OLIVEIRA PEREIRA PÁDUA**

Matrícula: 770410

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINAMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luiz Carlos Honorio

TÍTULO: **VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: estudo com professores de Instituições de Ensino Superior do estado de Minas Gerais.**

DATA: 30/12/2012

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Carlos Honorio  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Kely Cesar Martins de Paiva  
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Renata Simões Guimarães e Borges  
UFMG

Ao meu marido, Walid, que,  
com muita paciência e sabedoria, soube me apoiar  
e permitir que esta etapa fosse concluída.

À minha filha, Maria Clara, que com apenas três anos de idade,  
teve maturidade para compreender a ausência de sua mãe.  
Ao meu filho, Vinícius, que iniciou em meu ventre esta caminhada  
e me acompanhou até o fim, com serenidade.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, em primeiro lugar, em todos os aspectos de minha vida, pois sem ELE nada do que fiz seria possível.

Ao Walid, pessoa iluminada, meu cúmplice, amor eterno, que, com maturidade e sabedoria soube me acompanhar e me ajudar na construção do meu sonho. Enquanto estudava e pesquisava, foi ele quem manteve a família unida e harmoniosa.

À Maria Clara que sempre compreendeu as minhas ausências e nunca me culpou por isso. Sempre me aguardava de braços abertos, cheia de amor e carência.

Ao Vinícius, que, com toda sua tranquilidade e segurança, permitiu que eu continuasse os estudos, com apenas quinze dias de vida.

Aos meus pais, que sempre apoiaram o Walid enquanto eu estava ausente, transmitindo amor e alegria aos netos.

À minha irmã, Karla, que, mesmo distante, esteve presente nas minhas agonias, ansiedades, tristezas e alegrias; à minha sogra, Elionor, à minha avó Diléa; à tia Cláudia; à Dolores; e às minhas cunhadas, de quem, quando precisei, amorosamente, me ajudaram, cuidando dos meus filhos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Carlos Honório, por ter me acolhido no meio dessa pesquisa, acreditado em minha capacidade. Agradeço-lhe por toda a sua inteligência emocional e sabedoria, por ter me incentivado e estimulado nas conclusões de cada etapa do trabalho.

Ao Prof. Dr. Juvêncio Braga Lima, que me apoiou na acessibilidade da coleta de dados na instituição pública; e aos coordenadores das instituições, que demonstraram abertura e disponibilidade para que eu concluísse minha pesquisa em tempo hábil.

*Sonhar o sonho impossível  
Sofrer a angústia implacável  
Pisar onde os bravos não ousam  
Reparar o mal irreparável  
Amar um amor casto à distância  
Enfrentar o inimigo invencível  
Tentar quando as forças se esvaem  
Alcançar a estrela inatingível  
Essa é minha busca...*

(Da obra "Dom Quixote de La Mancha", de Miguel de Cervantes.)

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo identificar e analisar a configuração dos vínculos observados entre professores com as instituições de ensino superior em que lecionam, uma pública e outra privada, ambas localizadas no sul do estado de Minas Gerais. Tendo como inspiração estudos realizados sobre o tema “Vínculos organizacionais” (KRAMER, 2003; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004; FARIA; SCHMITT, 2007; KRAMER; FARIA, 2007; PESSOA, 2008; ALVES, 2009; ALVES; HONÓRIO, 2010; PEREIRA, 2011), realizou-se um estudo de caso quantitativo e qualitativo, com característica descritiva. Para a coleta de dados quantitativos, utilizou-se um questionário inspirado no estudo realizado por Pereira (2011). Para o tratamento desses dados, foram utilizadas as técnicas univariada e bivariada. Na etapa qualitativa, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, para aprofundamento dos dados obtidos na pesquisa quantitativa, e uma técnica projetiva. Participaram deste estudo 48 professores que lecionam no curso de graduação em Administração, sendo 34 da rede pública e 14 da rede privada. Além disso, entrevistaram-se os coordenadores, com o objetivo de caracterizar as instituições pesquisadas. Em ambas as instituições, o vínculo organizacional que obteve a média mais alta foi o de sentimento de pertença. Na escola privada, os vínculos organizacionais que obtiveram as médias mais baixas foram: crescimento e desenvolvimento profissional e reconhecimento e valorização profissional. Na instituição pública, os vínculos organizacionais que apresentaram valores menos expressivos foram: solidariedade e integração entre os membros. A análise bivariada demonstrou que os professores do sexo masculino se sentem com maior autonomia no trabalho, quando comparados às mulheres; os professores que possuem mestrado demonstraram médias mais altas quando comparados com os professores que possuem doutorado no vínculo de cooperação nas atividades; os professores que lecionam há menos de 10 anos tendem a idealizar seu local de trabalho e afirmam ter mais possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional que os docentes que possuem mais tempo de atuação na docência; os professores que possuem menos tempo de casa revelaram que se sentem mais reconhecidos e valorizados e com possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional maiores que os docentes que possuem mais tempo de casa; os docentes que lecionam acima de 16 anos na instituição consideram-se com mais autonomia no trabalho se comparados com os professores com menor tempo na instituição. No que tange ao vínculo de cooperação nas atividades, os docentes da escola privada alcançaram escore mais alto que os docentes da escola pública. Os resultados citados contribuíram para a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada, que foi realizada com cinco professores de cada instituição. Diante dos relatos apresentados, observou-se que a instituição privada mantém um canal aberto de comunicação professor–aluno–coordenação, favorecendo a ocorrência de sentimento de participação, autonomia e segurança por parte do docente, fazendo com que se sintam parte do grupo. Já na instituição pública o sentimento de pertença é decorrente da estabilidade profissional e da autonomia no trabalho, uma vez que são concursados e as decisões são participadas em assembléias.

**Palavras-chaves:** Vínculo organizacional. Docente. Instituição de Ensino Superior pública. Instituição de Ensino Superior privada.

## ABSTRACT

This research aims to identify and analyze the configuration of the bonds observed between teachers with higher education institutions that teach, one public and one private, both located in the south of the state of Minas Gerais. Having as inspiration studies conducted on the topic of "Bonds organizational" (Kramer, 2003; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004; FARIA; SCHMITT, 2007; KRAMER, FARIA, 2007; PERSON, 2008; ALVES, 2009; ALVES; HONÓRIO, 2010; PEREIRA, 2011), we conducted a case study of quantitative and qualitative, with characteristic descriptive. For the collection of quantitative data, a questionnaire was used was inspired by the study conducted by Pereira (2011). For the treatment of these data, techniques were used univariate and bivariate. The qualitative stage, there were semi-structured interviews, for deepening of the obtained data in quantitative research, and a projective technique. Participated in this study 48 professors who teach in undergraduate course in Business Administration, with 34 of the public network and 14 of the private network. In addition, interviews were conducted the coordinators, with the objective of characterizing the surveyed institutions. In both institutions, the bond organizational that obtained the highest average was the feeling of belonging. In the private school, the organizational ties that had lower measurements were: growth and professional development, recognition and professional development. In public institution, the ties that organizational values presented less expressive were: solidarity and integration among the members. The bivariate analysis showed that the teachers male feel with greater autonomy at work, when compared to women; Teachers who have masters demonstrated higher when compared with the teachers who have doctorate in bond of cooperation in activities; The professors who teach for less than 10 years tend to idealize their place of work and say they have more possibility of growth and professional development that teachers who have more performance time in teaching; Teachers who have less time to house revealed that feel most recognized and valued, and with the possibility of growth and professional development larger than the teachers who have more time at home; The teachers who teach more than 16 years at the institution shall be considered with more autonomy at work compared to the teachers with less time in the institution; And regarding to bond of cooperation in the activities, the teachers of private schools have achieved higher score that teachers of public schools. The results cited above have contributed to the formulation of the roadmap of semi-structured interview, which was carried out with five teachers of each institution. Before the reports presented, it was observed that the private institution maintains an open channel of communication professor - student - coordination, favoring the occurrence of feeling of participation, autonomy and safety on the part of the teacher, so that they feel part of the group. Already in public institution the feeling of belonging and arising from the professional stability and autonomy at work, since they are gazetted officers and the decisions are reported in assemblies.

**Key-Words:** Organizational Bond. Teacher. Institution of Higher Education public. Institution of Higher Education suite.



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Caracterização dos docentes da instituição privada, segundo os fatores de vínculo organizacional .....	77
TABELA 2 - Caracterização dos docentes da instituição pública, segundo os fatores de vínculo organizacional .....	77
TABELA 3 - Níveis médios dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias do tipo de instituição .....	85
TABELA 4 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de vínculo organizacional por sexo .....	86
TABELA 5 - Níveis médios dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias da escolaridade .....	87
TABELA 6 - Níveis médios dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias de tempo de atuação como docente .....	89
TABELA 7 - Níveis médios dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias de tempo de atuação na instituição .....	91
TABELA 8 - Caracterização da amostra por tipo de instituição, segundo os indicadores de vínculo de cooperação nas atividades .....	95
TABELA 9 - Caracterização da amostra por tipo de instituição segundo os indicadores de vínculo de participação nas decisões .....	97
TABELA 10 - Caracterização da amostra por tipo de instituição, segundo os indicadores de vínculo de idealização da organização .....	100
TABELA 11 - Caracterização da amostra por tipo de instituição, segundo os indicadores de vínculo de solidariedade .....	102
TABELA 12 - Caracterização da amostra por tipo de instituição, segundo os indicadores de vínculo de integração entre os membros .....	104
TABELA 13 - Caracterização da amostra por tipo de instituição, segundo os indicadores de vínculo de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional .....	106

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 - Distribuição do tipo de instituição dos docentes .....	70
GRÁFICO 2 - Distribuição da amostra, segundo o sexo .....	71
GRÁFICO 3 - Distribuição da amostra, segundo a faixa etária .....	72
GRÁFICO 4 - Distribuição da amostra, segundo o estado civil .....	72
GRÁFICO 5 - Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade .....	73
GRÁFICO 6 - Distribuição da amostra, segundo o tempo de atuação como docente .....	74
GRÁFICO 7 - Distribuição da amostra segundo o tempo de trabalho na instituição em anos .....	74
GRÁFICO 8 - Distribuição da amostra, segundo o regime de trabalho .....	75

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Atividade docente 1 .....	131
FIGURA 2 - Atividade docente 2 .....	131
FIGURA 3 - Atividade docente 3 .....	131
FIGURA 4 - Atividade docente 4 .....	132
FIGURA 5 - Atividade docente 5 .....	132
FIGURA 6 – Atividade docente 6 .....	132

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Representação dos números que compõem a escala <i>Likert</i> .....	76
----------	--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACC – Atividade Acadêmica Científica

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior

ENAD – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

IES – Instituição de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

PASW – *Predictive Analytics SoftWare*

PET – Programa Espacial de Treinamento

TAT – Teste de Apercepção Temática

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Objetivos .....	20
1.1.1 Objetivo geral .....	20
1.1.2 Objetivos específicos.....	20
1.2 Justificativa.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1 Vínculos: definições e conceitos.....	24
2.2 Vínculos organizacionais: considerações conceituais.....	25
2.3 Elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes .....	27
2.4 Resultados de estudos sobre vínculos organizacionais .....	38
<b>3 CONTEXTO DO ESTUDO.....</b>	<b>49</b>
3.1 O professor e a sua atividade educacional em IES.....	49
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>55</b>
4.1 Tipo, método e abordagem de pesquisa .....	55
4.2 Unidades de análise e unidade de observação .....	57
4.2.1 População, amostra e sujeitos de pesquisa .....	57
4.3 Técnicas de coleta de dados.....	58
4.4 Tratamento dos dados .....	61
<b>5 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PARTICIPANTES DA PESQUISA.....</b>	<b>64</b>
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>70</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>116</b>

<b>APÊNDICE.....</b>	<b>125</b>
<b>Apêndice A Roteiro de entrevista com coordenadores.....</b>	<b>125</b>
<b>Apêndice B Questionário de pesquisa.....</b>	<b>126</b>
<b>Apêndice C Identificação dos indicadores no questionário.....</b>	<b>130</b>
<b>Apêndice D Apresentação das figuras.....</b>	<b>131</b>
<b>Apêndice E Roteiro de entrevista semiestruturada.....</b>	<b>133</b>
<b>Apêndice F Tabela 14.....</b>	<b>137</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ser humano, desde que nasce, interage com diferentes grupos, estabelecendo o que se caracteriza como “vínculos” (PEREIRA, 2011). Por isso, o homem, enquanto ser social, tem a necessidade de se identificar com os outros e, assim, viver em grupos, em sociedade.

Viver em grupo é a condição humana fundamental para alcançar os objetivos individuais. Para que esses objetivos sejam comuns, faz-se necessário, inicialmente, considerar um sistema de valores – suficientemente interiorizado pelo conjunto de membros –, que se apóie em representação coletiva, em um imaginário social (ENRIQUEZ, 2001). Desse modo, o vínculo entre os indivíduos é que garante a formação da coesão do grupo.

Vínculo significa “ligar-se a algo ou alguém”. O indivíduo, que procura vincular-se a outras pessoas, também vive uma relação de vínculo com objetos ou lugares que frequenta. Nesse sentido, pretende-se estudar o vínculo do ser humano com o seu ambiente de trabalho, caracterizado como “vínculo organizacional”. Os estudos a respeito deste tema têm suas teorias baseadas nas disciplinas da psicologia, sociologia e filosofia. Todas elas estão relacionadas, e por meio delas é possível compreender como um indivíduo se envolve com o seu trabalho e a organização (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

É importante entender as mais variadas formas de se vincular a uma organização e como esses vínculos são estabelecidos. Com isso, é possível alcançar maior envolvimento e satisfação do indivíduo com o trabalho. A organização necessita do empregado para atingir seu objetivo de lucro. De seu lado, o empregado também necessita da organização para atender a suas necessidades (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004; FARIA; SCHMITT, 2007), as quais podem ser de natureza objetiva ou subjetiva. As de natureza objetiva envolvem os elementos necessários para a sobrevivência dos indivíduos, por exemplo, salário e jornada de trabalho. As de natureza subjetiva envolvem características psicológicas e sociológicas do indivíduo, tais como reconhecimento, sentimento de pertença, realizações com o trabalho, integração e filiação (FARIA; SCHMITT, 2007).



Um empregado se vincula a uma organização por algum motivo, e não apenas pelo simples fato de prestar obediência e de cumprir sua jornada de trabalho. Ele também se vincula pela identificação com a organização, pelo sentimento de pertença, pela possibilidade de experimentar cooperação nas atividades, por poder participar das decisões, pela idealização da organização, pela oportunidade de ser reconhecido e valorizado, para obter solidariedade e usufruir integração entre os membros, para alcançar crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, e para gozar de autonomia no trabalho (KRAMER, 2003; FARIA; SHIMITT, 2007; KRAMER; FARIA, 2007; PESSOA, 2008; ALVES, 2009; PEREIRA, 2011;).

Esta pesquisa procurou aprofundar o conhecimento desses elementos constitutivos do vínculo organizacional no que tange ao trabalho de professores que lecionam em Instituições de Ensino Superior (IES) de natureza tanto pública quanto privada.

Em se tratando de ensino, Pegorini (2008, p. 20), com base em aprofundamentos teóricos, apresenta as seguintes finalidades:

- a) estimular a criação e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- b) formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- c) incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e à difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- d) promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- e) suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- f) estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- e g) promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Segundo o Ministério da Educação (MEC)<sup>1</sup>, citado por Leal (2008), os tipos de IES no Brasil podem ser públicas ou privadas e estão organizadas da seguinte forma:

---

<sup>1</sup> BRASIL. Ministério da Educação. **Cadastro das Instituições de Educação Superior**. Disponível em: <<http://www.educacaosuperior.inep.gov.br>>.

a) Universidades, instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão; b) Universidades Especializadas, instituições de educação superior especializadas em um campo do saber nas quais são desenvolvidas atividades de ensino e pesquisa e extensão, em áreas básicas e/ou aplicadas; c) Centros Universitários, instituições de educação superior pluricurriculares; d) Centros Universitários Especializados, instituições de educação superior, que atuam em área de conhecimento específica ou de formação profissional; e) Faculdades e Faculdades Integradas, instituições de educação superior com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento, organizadas sob o mesmo comando e regimento comum, podendo ministrar cursos na graduação, pós-graduação e de extensão; f) Institutos Superiores ou Escolas Superiores, instituições de educação superior, podendo ministrar cursos na graduação, pós-graduação e de extensão; e g) Centros de Educação Tecnológica, instituições especializadas na educação profissional, com a finalidade de qualificar profissionais em cursos superiores de educação tecnológica e realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico (LEAL, 2008, p. 24).

Vale ressaltar a expansão do ensino superior privado no Brasil. Estudos de Lameza (2006) apontam a reorganização da educação superior, cujo sistema inclui universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades e institutos de ensino superior isolados e centros de educação tecnológica. Segundo Lameza (2006), as universidades são instituições pluridisciplinares de formação de profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Devem, portanto, desenvolver a produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, do ponto de vista tanto científico e cultural quanto regional e nacional. Instituições dessa natureza

[...] devem também cumprir requisitos relativos à qualificação e dedicação dos docentes: um terço deles deveria ter títulos de pós-graduação de mestre ou de doutor e um terço (não necessariamente os mesmos) deveria atuar na instituição em tempo integral (BRASIL, 1996, art.52).

O que se pode apresentar como características distintivas entre o ensino público e o privado é que, geralmente, as instituições públicas detêm a maioria de seu corpo docente em horário integral, pois o modo como são selecionados é via concurso público (SILVA, 2008; PEGORINI, 2008). Já as instituições privadas adotam o método de contratação como horista para a maior parte dos professores inseridos, conforme se observa no estudo de Silva (2008), que pesquisou a respeito da qualidade do ensino superior privado, problematizando o conflito entre o lucro, a expansão e a qualidade nestas instituições.

O que se observa nas universidades tanto públicas quanto privadas é um sistema com interesses capitalistas em relação à produção de certo tipo de conhecimento, já que o saber acadêmico, a ciência e a educação adquirem uma condição de mercadoria típica do modelo de acumulação de capital, deixando de ser considerados bens coletivos e fundamentais (OLIVEIRA *et al.*, 2005).

A distinção que se percebe é que a instituição privada revela-se capitalista ao visar à produtividade (dos professores) e ao lucro, ao passo que a pública, apesar de também estar globalizada, não busca como um dos principais objetivos o lucro. Outra particularidade reflete-se na distinção relacionada ao ensino oferecido e à política de relacionamento e de contratação dos docentes. Daí a importância deste estudo, pois aponta que o vínculo que os professores mantêm com as instituições dará sustentação à compreensão de seu envolvimento com o trabalho, mesmo nas condições atuais de globalização e de capitalismo.

Não obstante a existência de particularidades entre o ensino público e o privado, sabe-se que o trabalho docente da atualidade no Brasil apresenta-se precarizado, independentemente se a esfera em questão é pública ou privada. Ao se analisar a precarização do docente brasileiro, constatam-se inadequações do ponto de vista salarial, da carga horária excessiva de trabalho e ensino, do tamanho exagerado de turmas de alunos, da rotatividade e itinerância de professores pelas escolas, das baixas perspectivas de carreira no magistério e dos regulamentos e leis que enrijecem a execução de atividade educacional (SAMPAIO; MARIN, 2004).

Apesar desses entraves, Rowe e Bastos (2009, p. 2) esclarecem que “o docente apresenta relevância estratégica nas IES, uma vez que é peça-chave nestas instituições, especificamente quanto à sua atuação na educação e na pesquisa”. Essa categoria tem vivenciado crescimento vertiginoso nos últimos anos, pela expansão do ensino superior no Brasil, que é um dos países com uma das maiores redes de educação superior em termos mundiais: a maior da América do Sul e a sétima no mundo, enquanto que os Estados Unidos são a vigésima (BRASIL, 2005). Essa expansão ocorreu principalmente quando o Estado percebeu que para se ter educação e avanço tecnológico era preciso estabelecer uma parceria com o setor privado, pois a oferta pública não garante educação para todos. O aumento do

número de IES privadas se deu mediante a proliferação de estabelecimentos isolados e de Centros de Educação Tecnológica (LAMEZA, 2006). O crescimento da educação no segmento privado trouxe novas relações e condições de trabalho para o docente do ensino superior, as quais desafiam a investigação sobre seus possíveis impactos nos vínculos com a instituição em que lecionam.

A partir das considerações até aqui delineadas, formula-se como problema de pesquisa: **Como se configuram os vínculos mantidos pelos professores em relação às Instituições de Ensino Superior?**

Ao colocar tal questionamento, considera-se que as Instituições de Ensino Superior são vistas como organizações e que também possuem gestão como os demais modelos organizacionais (LEAL, 2008). Sabe-se que os relacionamentos em qualquer organização/instituição influenciam o envolvimento e a satisfação com o trabalho (KRAMER, 2003; FARIA; SCHMITT, 2007; LEAL, 2008). Esta pesquisa possibilita averiguar se há distinção nos vínculos preexistentes entre os docentes e as instituições que participam da pesquisa e quais podem se revelar mais intensos e menos intensos, levando-se em consideração as particularidades existentes nos âmbitos público e privado.

A IES pública participante da pesquisa é considerada uma das melhores universidades do país. Fundada em 1908, conta com 21 cursos de graduação presenciais e com 5 cursos na modalidade a distância. Possui destaque na pós-graduação *stricto sensu*, totalizando atualmente 20 programas em nível de mestrado e 18 de doutorado. Contabiliza, atualmente, 36 anos de experiência em pós-graduação e uma expressiva inserção de sua produção científica nas esferas nacional e internacional.

A IES privada foi fundada em 1969, inicialmente caracterizada como colégio do ensino infantil, fundamental e médio. Iniciou suas atividades de ensino superior em 1990. Oferece 4 cursos de graduação presencial e 13 cursos na modalidade a distância, além de oferecer 4 cursos de pós-graduação.

O curso de Administração foi escolhido para fazer parte desta pesquisa pela sua importância para a sustentabilidade das organizações e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico das localidades onde elas se inserem. Assim, neste curso procura-se encontrar soluções por meio de técnicas, estratégias e ações que possam levar as organizações a alcançar objetivos, atingir metas e, ao mesmo tempo, manter relações com seus membros e com a sociedade.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Identificar e analisar a configuração dos vínculos mantidos pelos professores com duas Instituições de Ensino Superior de Administração, uma pública e outra privada, ambas localizadas no sul do estado de Minas Gerais.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Contextualizar as instituições de ensino superior participantes do estudo;
- b) Identificar e comparar os vínculos organizacionais estabelecidos pelos professores a serem pesquisados;
- c) Apurar possíveis associações entre as variáveis demográficas e ocupacionais dos professores pesquisados com os tipos de vínculos organizacionais sob análise.

## **1.2 Justificativa**

O interesse em realizar este estudo surgiu a partir do desejo de contribuir para o aprofundamento teórico-empírico a respeito de vínculos organizacionais, assunto ainda pouco explorado na área de pesquisa a respeito do comportamento humano em seu local de trabalho – ou seja, a área do Comportamento Organizacional. O número de pesquisas acadêmicas encontradas voltadas para a temática no campo de Administração é reduzido, merecendo destaque:

- a) Estudo de caso realizado por Kramer (2003) que verificou os vínculos organizacionais entre servidores e uma instituição pública de Curitiba/PR;
- b) Estudo de caso realizado por Faria e Schmitt (2007) em uma indústria metalúrgica de Curitiba/PR, cujo intuito foi “Investigar o modo como o vínculo entre o indivíduo e a organização pode se revelar como uma forma de controle social”;
- c) Pesquisa realizada por Pessoa (2008) para analisar como são percebidos os vínculos entre coordenadores e professores da educação básica de uma instituição pública e de uma instituição particular, ambas situadas em Belo Horizonte/MG;
- d) Pesquisa realizada por Santos (2009a) que teve como um de seus objetivos específicos verificar os vínculos estabelecidos em relação às cooperativas e a outros cooperados;
- e) Estudo de caso realizado por Marques (2010, p. 14) que apresentou como um de seus objetivos específicos “verificar o vínculo dos cooperados em relação às cooperativas e em relação aos outros cooperados”;
- f) Pesquisa realizada por Alves (2009) que teve por objetivo analisar os vínculos estabelecidos entre alunos e uma instituição de ensino superior privada localizada em Belo Horizonte/MG;
- g) Estudo de caso realizado por Pereira (2011, p. 19), cujo objetivo foi “identificar os vínculos organizacionais mantidos pelos professores com duas escolas do ensino fundamental e médio, uma pública e outra privada, ambas localizadas no interior de Minas Gerais”.

Estes estudos acadêmicos, além de identificar e comparar os vínculos mantidos pelos empregados nas organizações, relacionaram, como objetivo específico, as variáveis demográficas e ocupacionais dos empregados pesquisados com os tipos de vínculos organizacionais que foram analisados.

Apesar de o tema *Vínculos organizacionais* considerar o envolvimento do indivíduo no ambiente organizacional e com o seu trabalho, este não deve ser confundido com o tema *Comprometimento organizacional* (PEREIRA, 2011). A autora enfatiza que o comprometimento organizacional “diz respeito aos aspectos afetivo, instrumental e normativo decorrentes das relações de trabalho estabelecidas entre o empregado e

a organização” (PEREIRA, p. 21, 2011). Construtos literários sobre vínculos organizacionais consideram o vínculo como decorrente dos elementos oferecidos pela organização para o indivíduo permanecer ou não trabalhando nela. Esse vínculo, todavia, vai além do envolvimento no trabalho, contemplando aspectos psicológicos e sociológicos associados aos sentimentos de pertença, filiação, reconhecimento, integração, participação nas decisões, solidariedade e autonomia, entre outros, vivenciados pelo indivíduo no relacionamento que estabelece com e no ambiente organizacional (KRAMER; FARIA, 2007; FARIA; SCHMITT, 2007).

É importante salientar que esta pesquisa faz parte de um projeto financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), cuja agenda em andamento envolve estudos que tratam de vínculos entre docentes e instituições públicas e privadas de ensino superior. O projeto, coordenado pelo professor doutor Luiz Carlos Honório, também tem por objetivo ampliar os estudos sobre a temática, algo que confere peso acadêmico à pesquisa que se apresenta nesta dissertação.

Aliado a isso, esta pesquisa pretende ser de grande valia para o âmbito organizacional, uma vez que parte do ponto de vista de que uma instituição é uma organização e, como tal, é constituída por grupos de pessoas. Portanto, a construção e a reconstrução desses agrupamentos humanos são feitas de maneira intencional, com a finalidade de atingir objetivos específicos (ETZIONI, 1964). Entretanto, as instituições de ensino podem desfrutar das teorias dos estudos organizacionais para compreender as dinâmicas que ocorrem em seu ambiente e buscar apoio teórico nos estudos que abordam este tema.

Uma vez que o objetivo desta pesquisa é investigar a configuração dos vínculos organizacionais que se manifestam entre os docentes e as instituições a serem pesquisadas, “será possível a busca, por parte destas, de reforçar os vínculos que forem menos intensos e assim alcançar um maior envolvimento e satisfação com o trabalho por parte dos professores” (PEREIRA, 2011, p. 21).

A opção por estudar o docente é justificável, pois no Brasil esta categoria apresenta particularidades. O docente do ensino superior atua em diferentes tipos de

instituições, desenvolve nelas atividades que se qualificam de diferentes formas, enfrenta tensões das mais variadas, é um profissional não necessariamente somente da IES e mostra diferentes relações com o conhecimento, seja para produzi-lo ou para transmiti-lo (LEAL, 2008; REIS, 2005).

Com a globalização no século XXI, os trabalhadores são cada vez mais exigidos, e o professor não está ileso a essa situação. Com a inserção das novas tecnologias nas IES, passa-se a exigir ainda mais do professor. A este docente cabe agora dominar as tecnologias disponíveis (internet, e-mail, data show, DVD, vídeo, elaboração de apresentação e uso de softwares de aplicativo), entregar material didático e notas já digitados e elaborar materiais, dentre infinitas outras tarefas. Diante desse quadro, Lüdke e Boing (2006, p. 144) alertam que “o professor assume as novas atividades sem que lhe sejam destinados novos tempos institucionais para a sua realização”. Acrescenta-se a necessidade, conforme Romanowski (2007, p. 36), “de reestruturação da profissionalização do professor nas atuais políticas educacionais, que passaram a exigir maior titulação, cursos de aperfeiçoamento e de pós-graduação, como também participação em programas de formação continuada”.

Esta dissertação compõe-se de sete capítulos, incluindo esta Introdução, em que apresentam-se os objetivos e aponta-se a justificativa.

No segundo capítulo, explora-se a literatura sobre os vínculos organizacionais. No terceiro capítulo, contextualiza-se a ambiência do estudo e enfocam-se as especificidades da atividade docente. No quarto capítulo, desenvolvem-se as decisões metodológicas envolvidas na construção da pesquisa empírica. No quinto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados. No sexto capítulo, formulam-se as considerações finais.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A intenção de estudar os vínculos organizacionais que os empregados mantêm com o seu local de trabalho especificou-se na delimitação sobre que elementos subjetivos e objetivos vinculam o docente à instituição em que leciona. Para compreender esse contexto, seria necessário aprofundar o conceito de vínculos, característica de comportamento humano, a partir de estudos e teorias psicológicas e sociológicas, mesclando-os com a área da Administração. Após a compreensão do tema proposto, objetivou-se afiná-lo, focando no vínculo organizacional, com o intuito de, nesta etapa do trabalho acadêmico, desvendar os tipos de vínculos mantidos entre o empregado e a organização.

### 2.1 Vínculos: definições e conceitos

Considera-se que as pessoas possuem elos importantes como o compromisso, a responsabilidade e o respeito pelo outro. Isso configura o grupo como um facilitador para que cada pessoa venha a ter espaço para se fazer conhecer e se conhecer, por meio de sua relação com os demais, de suas ocupações e dos diferentes papéis que assume dentro dele (ALIATTI, 2008). Esse elo está caracterizado neste estudo como um vínculo que a pessoa cria para se sentir aceita, realizada, inserida a um grupo, etc.

Para Bion (1970), o vínculo é uma experiência emocional entre duas pessoas que estão relacionadas uma com a outra. Assim, o vínculo pode ser definido por uma estrutura dinâmica, complexa, que inclui um sujeito, um objeto e sua mútua inter-relação com os processos de comunicação e aprendizagem (PICHON-RIVIÈRE, 2007). Zimerman<sup>2</sup> (2000, citado por Alves, 2009) contribui com a definição de vínculo ao afirmar que vínculo possui a mesma raiz que a palavra *vinco*, sugerindo uma ligação entre as partes, que, apesar de se encontrarem delimitadas entre si, mantêm-se unidas.

---

<sup>2</sup> ZIMERMAN, D. E. **Fundamentos básicos das grupoterapias**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

Ilustram Faria e Schmitt (2007):

O vínculo é a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto (objeto/pessoa/coisa visada pelas pulsões), que se dá no espaço subjetivo. É o processo que possibilita ao sujeito reconhecer o outro enquanto objeto de desejo e enquanto sujeito, assim como se reconhecem enquanto sujeito. [...] O vínculo pressupõe uma relação de cumplicidade, pois, para haver a vinculação, é necessário que as partes tenham um interesse pela relação, uma necessidade ou um desejo de vinculação (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 32).

Assim, os vínculos existem em todas as formas de relacionamento humano. 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. Os vínculos pressupõem uma relação de cumplicidade entre os indivíduos, na medida em que exigem das partes envolvidas interesse pela relação e necessidade ou desejo pela vinculação (FARIA; SCHMITT, 2007). Grande parte dos vínculos formados pelos indivíduos é estabelecida nas organizações, em seu ambiente de trabalho, assunto que se discute a seguir.

## **2.2 Vínculos organizacionais: considerações conceituais**

Nas últimas décadas, alguns pesquisadores investigaram as relações entre as variáveis que determinam vínculos de trabalhadores com as organizações em que atuam (KRAMER, 2003; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004; FARIA; SCHMITT, 2007; KRAMER; FARIA, 2007; PESSOA, 2008; ALVES, 2009; ALVES; HONÓRIO, 2010; PEREIRA, 2011). Para eles, o vínculo organizacional é a relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho. Compreende, assim, o grau de ligação com a organização e de envolvimento com seus projetos, objetivos, problemas, políticas, desempenho e resultados.

As relações estabelecidas por meio de vínculos configuram um importante componente das relações sociais e afetivas dos indivíduos. Para Faria e Schmitt (2007), estes vínculos estabelecidos entre os indivíduos são capazes de influenciar o funcionamento e a dinâmica das organizações. Estão relacionados a fins, tarefas e objetivos específicos, que devem ser cumpridos de forma estruturada por pessoas,

grupos sociais, classes, frações ou segmentos de classes sociais, visando ao alcance de resultados (FARIA, 1985).

Como afirmam Siqueira e Gomide Júnior (2004), os vínculos gerados na relação indivíduo–organização estariam correlacionados às políticas globais das organizações, em que as crenças e os afetos dirigidos a estas mantêm relação estreita com as políticas organizacionais. Estas políticas baseiam-se em preceitos objetivos, éticos e conhecidos, sendo que a geração destes vínculos se dá mediante a troca entre ambas as partes. Com isso, espera-se que a organização forneça subsídios e receba de volta a contribuição dos empregados. Segundo os autores, tais políticas têm o poder de impactar, positiva ou negativamente, o bem-estar do empregado, refletindo-se em seu desempenho e no desejo de permanecer na organização.

Freitas (2000) afirma que, cada vez mais, os indivíduos se envolvem em seu local de trabalho, fazendo a empresa assumir um papel de grande importância em suas vidas. Assim, as relações estabelecidas no mundo do trabalho “tendem a monopolizar a vida social dos sujeitos, desenvolvendo vínculos progressivamente mais estreitos entre a organização e seus membros, vínculos estes que ultrapassam a relação com o próprio trabalho” (FREITAS, 2000, p. 42). Esta autora afirma que os indivíduos ligam-se às organizações por laços materiais e por laços afetivos, imaginários e psicológicos, em que são proporcionadas possibilidades de realização de fantasias, desejos e aspirações. Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 300) contribuem afirmando que “qualquer pessoa pode desenvolver percepções, sentir afetos ou ainda construir intenções muito particulares sobre o trabalho como um todo ou sobre aspectos específicos a ele relacionados”.

Nas organizações, em geral, percebe-se que o vínculo pode ser considerado como uma estratégia para exercer o controle sobre o indivíduo. Neste sentido, esse controle pode se dar de forma: a) objetiva, composto pelas relações formais de trabalho, como o salário e o contrato de trabalho; e b) subjetiva, relacionado com a afetividade do sujeito, o sentimento de pertença, a filiação e o reconhecimento, entre outros elementos (FARIA; SCHMITT, 2007). Nessa linha de raciocínio, Motta e Freitas (2000) afirmam que é fundamental que os indivíduos estejam engajados na

organização e, principalmente, que eles estabeleçam com ela laços afetivos. Dessa maneira, é possível mediar as contradições dentro das organizações e exercer o controle social de forma mais eficaz.

Na próxima seção, discutem-se os diversos tipos de vínculos que um indivíduo mantém com a organização.

### **2.3 Elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes**

A discussão dos vínculos organizacionais nesta dissertação recai sobre os seguintes elementos: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, e autonomia. Estes vínculos estão ancorados teoricamente em estudos realizados por Bion (1966, 1970), Pagès (1982), Pagès *et al* (2008), Freud (1990), Enriquez (1990, 1997, 2001), e Pichon-Rivière (2007, 2009), dentre outros.

Nesta dissertação, espera-se que, ao se compreender os vínculos dos professores com as instituições pesquisadas, seja possível identificar os motivos pelos quais os indivíduos se envolvem com a organização e realizam suas atividades (KRAMER; FARIA, 2007). Estes autores ainda defendem que “o fato de o indivíduo estabelecer um vínculo forte ou fraco é uma questão que depende das motivações pessoais, das relações interpessoais que ele constrói no ambiente de trabalho e das condições que a organização lhe proporciona para realizar tarefas” (KRAMER; FARIA, 2007, p. 11).

- **Identificação com a organização**

De acordo com Lacombe (2002), quando o indivíduo se sente parte da organização ocorre o sentimento de identificação com ela. Esses sentimentos são observados quando se percebe o indivíduo envolvido no trabalho, demonstrando orgulho e lealdade com os valores e as normas da organização.

Conforme Caldas e Tonelli (2000), para a psicanálise a identificação é um dos principais mecanismos pelos quais são estabelecidas relações com os outros. É por meio do processo de identificação que se torna possível a aproximação, ou o distanciamento do outro, sendo que, enquanto mecanismo psíquico central no desenvolvimento das pessoas, a identificação é a base da solidariedade ou da perseguição. Os autores afirmam, ainda, que a identificação é, ao mesmo tempo, uma maneira de construir a identidade do indivíduo e a forma peculiar que este encontra para se vincular a outros, sendo, assim, um mecanismo de relação.

A identificação, para Freitas (2000), é um processo psicológico por meio do qual um indivíduo assimila alguma característica do outro e se transforma, total ou parcialmente, sob o modelo daquele. Ainda, é um processo que se opera dentro do aparelho psíquico e fora de sua percepção, sendo que quanto maior a similaridade maior a possibilidade de a identificação estabelecer um vínculo entre as partes envolvidas.

Lacombe (2002) defende que a identificação organizacional é um estado a) psicológico, em que o indivíduo se percebe como parte integrante de uma organização; e b) cognitivo, com as percepções do indivíduo em relação a ela, sendo que, portanto, o processo de identificação do sujeito com a organização é pessoal, ocorrendo com cada indivíduo e em cada organização à qual ele pertence, em diferentes graus.

- **Sentimento de pertença**

Para Pichon-Rivière (2007), quando há maior integração do membro em seu trabalho ou no ambiente familiar, a identificação se transforma em pertença. Corroborando com a afirmativa, Kramer e Faria (2007, p. 89) afirmam que “identificação e pertença estão muito próximos”.

Então, pode-se dizer que participar de um grupo é estar na mente do outro, o que se relaciona ao estar vivo. De acordo com Aliatti (2008), a pertença, com base neste prisma, é entendida como estar ligado aos objetos internos, à estrutura familiar e ao contexto social que protege de angústias, como a sensação de vazio e de solidão.

Assim, a necessidade de pertencer, de ser, leva as pessoas a suportarem situações, por vezes, extremas e de muita exigência apenas para não se sentirem sozinhas, sem reconhecimento (ALIATTI, 2008). Neste contexto, o sentimento de pertença é construído a partir da necessidade que as pessoas têm de se sentirem incluídas em um vínculo que tem como função a sustentação, diante da vivência indefesa do ser humano. A pertença é um vínculo que parece ser inerente à condição do ser humano (FOULKES, 1986).

Para Pichon-Rivière (2007), pertença é um grau de identificação mais profundo, em que as pessoas se sentem fazendo parte do grupo, do “nós” do grupo. Este mesmo autor ainda contribui dizendo que a pessoa se realiza por meio da pertença. A pessoa que consegue se ver como pertencente a um grupo adquire uma referência e vai assumir uma identidade particular em função desse grupo, a qual lhe permitirá conhecer-se, localizar-se e “elaborar estratégias para mudanças”.

Beliera<sup>3</sup> (1997), citado por Aliatti (2008), afirma que pertencer é sentir-se estando dentro, e isso remete a compartilhar normas, regras e leis que representam o manifesto da pertença, além da ilusão de estar contido e protegido, o que representa o imaginário.

De acordo com Pichon-Rivière (2009), a pertença é um sentimento que um indivíduo tem de fazer parte de um grupo, identificando-se com os acontecimentos e as mudanças deste grupo. O sentimento de pertença faz com que o grupo estabeleça sua identidade e também a identidade de seus membros. Puget (1997) defende que a pertença representa a apropriação de um espaço (abstrato), de um lugar confirmado pelo outro ou por um grupo. Na pertença há, portanto, um sentimento de propriedade. Assim, entende-se pertença como sendo o sentimento de fazer parte “do dentro” de um grupo, de identificar-se com os objetivos, acontecimentos e esperanças deste grupo. Saber-se incluído e saber da inclusão dos demais em seu mundo interno e externo, e ter prazer e valorização de saber-se parte do “nós” do grupo fazem com que os membros se sintam como grupo (ALIATTI, 2008). Segundo

---

<sup>3</sup> BELIERA, E. Organización. In: PACHUK, C; FRIEDLER, R. **Diccionario de psicoanálisis de las configuraciones vinculares**. Buenos Aires: Del Caudil, 1997.

Zimerman (2000, p. 53), sentimento de pertença, “implica o fato de cada pessoa do grupo ser reconhecida pelos outros como um membro efetivo”.

- **Cooperação nas atividades**

Em termos psicológicos, um grupo existe na medida em que seus membros se percebem unidos por uma interdependência facilitadora na busca de seus objetivos. Com base nessa concepção é que se pressupõe a cooperação entre os membros do grupo (FREITAS, 1988). Este elemento caracteriza-se pelo esforço dos trabalhadores no intuito de realizar as tarefas de forma conjunta e harmônica, facilitando o alcance dos objetivos propostos pela organização (KRAMER, 2003). Para isso, são utilizadas as aptidões individuais e singulares que cada membro possui, com o objetivo de contribuir para o alcance de uma meta organizacional (ALIATTI, 2008).

Para Maggi (2006, p. 115) a “cooperação é ação dirigida ao mesmo objetivo”, ou seja, é a ação de participar de uma tarefa ou projeto comum, a ação coletiva pela qual os sujeitos contribuem para o mesmo resultado. E a ação coletiva não deixa de ser cooperativa mesmo quando o objetivo comum é imposto. Desse modo, cooperação é definida pelo autor como um processo de ações que se findam em um mesmo propósito/resultado. Maggi (2006, p. 116) menciona que “quando as ações cooperativas são comuns, ocorrem em consequência trocas mútuas, relações recíprocas, comunicações diretas entre os sujeitos agentes”.

Conforme argumenta Pereira (2011), a solidariedade e o espírito de amizade estão presentes na cooperação, os quais resultam em maior envolvimento e comprometimento das pessoas com as atividades que lhe são propostas. Por essa razão, Kramer e Faria (2007) afirmam que o sentimento de grupo existe quando os trabalhadores se unem para alcançar os objetivos organizacionais.

- **Participação nas decisões**

Os autores Anderson e Parker (1978) acreditam que o grupo existe não pelo agrupamento de pessoas em determinado lugar apenas, mas também pelo

compartilhamento de objetivos e pela interação psicológica entre eles. Há, dessa forma, um elo entre os membros que o compõem, independentemente de estarem ou não no mesmo espaço físico ou de viverem no mesmo período temporal.

Quando uma organização permite o compartilhamento dos objetivos, oferecendo as condições para que os indivíduos possam participar, expor opiniões e compartilhar ideias no ambiente de trabalho, os indivíduos se sentem parte do processo produtivo. Isso faz com que o indivíduo aumente seu envolvimento com o trabalho, reforçando os vínculos organizacionais. Assim, para que se considere pertencente a um grupo, o indivíduo precisa sentir que faz parte dos processos de tomada de decisão (MAILHIOT, 1970).

Maggi (2006) considera três momentos ou fases da decisão:

(i) a busca das alternativas depois de reconhecer o problema, (ii) a avaliação dessas alternativas e de suas consequências e (iii) a escolha da solução mais satisfatória em relação ao diagnóstico do problema. Com isso o autor afirma que a organização é um processo de ações e decisões que se autoproduz e se autorregula. Ou seja, a organização, para sobreviver, depende dos indivíduos (MAGGI, 2006, p. xx).

A ideia de participação nas decisões também é ilustrada por Bernardo (2006) ao refletir sobre a organização moderna, que possibilita que seus empregados tenham uma inserção mais participativa no trabalho, deixando de ocupar o lugar de “meros” executores de tarefas predeterminadas para se tornarem “colaboradores”, de quem se esperam opiniões e sugestões. Senge<sup>4</sup> (1998, citado por Bernardo, 2006) defende a ideia do compartilhamento, em que todos os membros da empresa compartilham uma mesma visão, um mesmo objetivo, gerando um sentimento de coletividade, o que possibilita maior coerência ao grupo. Segundo essa visão de Senge, para que haja essa coesão no grupo, é necessário que a organização demonstre uma abertura participativa. Ou seja, para que se atinja entrosamento e equilíbrio no grupo é importante que a organização convide seus empregados a participarem das decisões. Essa “visão compartilhada” seria uma extensão das visões pessoais, o que pode vir a vincular o indivíduo ainda mais à empresa em que trabalha.

---

<sup>4</sup> SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.



Nascimento (2008) contribui com a discussão argumentando que para conseguir o envolvimento de seus empregados a empresa precisa oferecer um ambiente democrático. Para que isso ocorra, é necessário que o empregado participe das decisões não somente nos momentos de assembleia, mas também em momentos informais e cotidianos que circundam a organização. Ou seja, a organização deve possibilitar formas de participação plena. Para este autor, a existência de grupos de trabalhadores autorregulados, capazes de tomar suas próprias decisões, corresponderia a essa participação plena.

- **Idealização da organização**

Para que um grupo exista e se concretize, é necessária a existência de um projeto em que todos participem e nele acreditem. Assim, os indivíduos se vinculam e se reúnem em grupos em prol de um projeto em comum (PAGÈS, 1982; ZIMERMAN, 2000; FREITAS, 2000; ENRIQUEZ, 2001). Com isso, a idealização faz com que os indivíduos considerem a organização como um lugar ideal para se trabalhar. Neste sentido, o indivíduo percebe o ambiente de trabalho como perfeito, incluindo profissionais qualificados e que são valorizados pela organização (PAGÈS, 1982; ZIMERMAN, 2000; FREITAS, 2000; ENRIQUEZ, 2001).

As organizações contribuem ainda mais com essa imagem ao assumirem voluntariamente o papel de formadora de identidade, tanto social quanto individual, buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total (FASOLO, 2009). Essa tentativa se dá por meio da produção de um imaginário específico, no qual a empresa moderna surge para os indivíduos como um lugar de poder, nobreza e perfeição; enfim, um lugar que procura satisfazer os anseios narcísicos de seus membros e prometer-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor e de identidade (FREITAS, 2000).

De acordo com Enriquez (2001), o grupo possui a idealização como um de seus princípios. Os projetos e os membros do grupo são considerados como consistência de força e exclusividade. Contudo, o mecanismo de idealização permite aos indivíduos a sensação de inexistência de falhas no ambiente organizacional.

Explicam Kramer e Faria (2007, p. 93): “A idealização é um fenômeno que possibilita aos indivíduos considerarem a organização e o seu projeto como excepcionais”.

- **Reconhecimento e valorização dos indivíduos**

A fim de compreender a respeito de reconhecimento e valorização, Zimerman (2000) defende que o ser humano, enquanto membro de um ou mais grupos, tem a necessidade de se sentir reconhecido e valorizado, permitindo-lhe, desse modo, ser aceito, querido e amado. Maggi (2006) defende que essa valorização não se pode limitar ao sujeito singular, como se este fosse separado da coletividade na qual vive; deve, ao contrário, se completar no plano social.

Ao citar os grupos informais que se formam no ambiente organizacional, Freitas (1988) afirma que estes proporcionam a satisfação da necessidade de amizade. “O homem, transcendendo os limites do contexto familiar, procura ser amigo das pessoas com quem convive” (FREITAS, 1988, p. 74). A autora afirma que é possível perceber que os grupos informais proporcionam também a satisfação da necessidade de autoafirmação. Neste contexto, percebe-se que a aceitação pelos colegas de trabalho desperta no indivíduo um sentimento de identidade e de autovalorização (FREITAS, 1988).

Há, também, o reconhecimento por parte da organização, e não somente entre os membros do grupo. Dejourns (2004, p. 74) salienta que “a construção do sentido do trabalho pelo reconhecimento – premiando o indivíduo quanto a suas expectativas com respeito à sua realização pessoal (edificação da identidade no campo social)”.

Comentando sobre a psicodinâmica do reconhecimento, Traesel (2007) declara que a retribuição esperada pelo indivíduo é de natureza simbólica e que essa retribuição esperada, que surge a partir da contribuição individual à organização por meio do trabalho, constitui o reconhecimento. Nesta perspectiva, Dejourns<sup>5</sup> (2004, citado por Traesel, 2007) afirma que essa retribuição configura-se como de ordem material, pois para ele o salário expressa um reconhecimento simbólico do trabalho efetuado,

---

<sup>5</sup> DEJOURNS, C. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004.

bem como por meio de outras formas de retribuição, que, segundo este autor, são: gratidão expressa, toda prova de utilidade do trabalho e toda constatação de um progresso para o qual realmente se contribuiu.

- **Solidariedade**

Nos estudos e teorias freudianas, o ser humano já inicia sua relação com o mundo com um sentimento de culpa (complexo de Édipo, quando o filho deseja a mãe e quer matar o pai, ou complexo de Electra, quando a filha deseja o pai e quer a mãe longe dessa relação). A partir desse sentimento de culpa é que surgem as relações de aliança e solidariedade (FREUD, 1914). Esta criação do social, oriunda do sentimento de culpa, é acompanhada pela expressão de sentimentos complexos, tais como amor, veneração e amizade.

Os ensinamentos de Caldas e Tonelli (2000) afirmam que a identificação é a base da solidariedade ou da perseguição. Os autores sustentam que a identificação é, ao mesmo tempo, uma forma de construção da identidade do indivíduo e uma forma peculiar que este encontra para se vincular a outros, configurando-se como um mecanismo de relação. 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. Por isso, de acordo com Kramer e Faria (2007, p. 97), a solidariedade funciona como um mecanismo fortalecedor dos laços de reciprocidade entre as pessoas, fazendo com que se tornem mais unidas e dependentes umas das outras.

- **Integração entre os membros**

Para Kramer e Faria (2007), quando há integração entre os membros da organização as tarefas tornam-se mais fáceis de ser conduzidas, contribuindo com outros elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, tais como identificação, sentimento de pertença, cooperação e solidariedade, além de proporcionar um agradável ambiente de trabalho. Mailhiot (1970) salienta que a integração não ocorrerá se os membros não sentirem estima e respeito uns pelos outros.

Nesse sentido, Seminotti (2001) afirma que perceber e respeitar os aspectos distintos de cada membro do mesmo grupo é uma tarefa difícil. Talvez por isso mesmo as pessoas tendam a se agrupar e a se relacionar, primeiro, pelas semelhanças e, só depois, quando seguros do apoio do grupo, é que se sentem com possibilidade de mostrar as diferenças. Com isso, o trabalho coletivo permite que o sujeito se afaste do isolamento que, muitas vezes, se faz presente no cotidiano profissional.

No tocante ao ambiente ocupacional, Freitas (1988) destaca a formação de grupos informais em empresas como sendo um fator favorável à organização. No grupo informal, as pessoas se unem voluntariamente e os membros têm um relacionamento direto, espontâneo e descontraído, envolvendo a satisfação de várias aspirações humanas. Para a autora, esse relacionamento vai muito além do cumprimento da tarefa, pois proporciona ainda a satisfação da necessidade de segurança. O homem, ameaçado por alguém, une-se a terceiros para se defender. Daí o surgimento das “panelinhas” no trabalho (FREITAS, 1988).

Segundo Maggi (2006), o trabalho acontece com a integração dos trabalhadores num sistema pré-determinado, porém as regras não são mais rígidas, uma vez que já estão enraizadas nos valores e princípios dos mesmos.

- **Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional**

Quando a organização incentiva a qualificação e o aperfeiçoamento profissional, acontece o estreitamento dos vínculos entre os indivíduos e a empresa (KRAMER, 2003). Para este autor, as oportunidades que as empresas oferecem a seus empregados referem-se ao crescimento e ao desenvolvimento pessoal e profissional. Essas oportunidades têm por objetivo promover a busca pelo conhecimento, pela qualificação e pelo aperfeiçoamento dos empregados, além da instrumentalização destes para o trabalho.

Desse modo, para um grupo se manter em movimento, Barriga<sup>6</sup> (1982) citado por Aliatti (2008), ensina que é preciso que tenha “aspirações”. A aspiração está relacionada com a coesão, a conformidade e a motivação. Implica meta. Quando tem uma meta precisa, a motivação é a aspiração. Segundo a designação deste autor, as “aspirações do grupo” são dinâmicas. Um grupo é uma realidade dinâmica, e não estática. Segundo ele, o grupo é determinado por uma série de expectativas de cada um de seus membros enquanto pertencentes ao grupo e pelas expectativas do grupo como tal. Estas aspirações comuns movem o grupo e cada um de seus participantes como integrantes do grupo.

- **Autonomia**

Kramer (2003) enfatiza que a autonomia favorece a formação ou o reforço dos vínculos dos trabalhadores com a empresa. Isso se dá quando a organização passa para o indivíduo a responsabilidade, por exemplo, pela definição de prazos e tarefas.

De acordo com Maggi (2006), só se pode dizer de autonomia quando o sujeito domina seu próprio trabalho, seja pela reconquista da iniciativa, pela expressão de vontade e responsabilidade ou pelo conhecimento e participação aos fins. Ou seja, não é por ter-se eliminado tarefas manuais taylorista ou modificado o conteúdo das tarefas que se poderá dizer de autonomia no trabalho. O autor defende que as relações humanas só asseguram um clima favorável ao redor das tarefas já impostas; consideradas pelo autor, de tarefas heterônomas.

Uma organização sempre será em parte autônoma e em parte heterônoma (MAGGI, 2006). Para este autor, o significado de autonomia é a capacidade de produzir suas próprias regras, de gerir os próprios processos de ação. Ou seja, denota independência. Já a heteronomia ou, de acordo com Maggi (2006) a discricionariedade, significa ações previstas por um processo regrado, em que o indivíduo pode e/ou deve escolher dentre as alternativas, num cenário de dependência.

---

<sup>6</sup> BARRIGA, S. **Psicología del grupo y cambio social**. Barcelona: Hora, 1982.

Assim, a autonomia acontece quando trabalhadores adotam regras em parte diferentes daquelas prescritas para o ciclo do trabalho. Porém, quando a organização admite tais mudanças, uma vez que com isso obterá resultados, ela transforma a autonomia inicial em discricionariedade concedida aos trabalhadores (MAGGI, 2006).

As contribuições de Petroni (2008, p. 50) permitem observar em sua pesquisa a respeito de autonomia de professores que:

A autonomia refere-se à capacidade de posicionar-se, elaborar projetos pessoais e participar enunciativa e cooperativamente de projetos coletivos, ter discernimento, organizar-se em função de metas eleitas, governar-se, participar da gestão de ações coletivas, estabelecer critérios e eleger princípios éticos, etc. Isto é, a autonomia fala de uma relação emancipada, íntegra com as diferentes dimensões da vida, o que envolve aspectos intelectuais, morais, afetivos e sociopolíticos. (PETRONI, 2008, p. 50).

Há autonomia quando o sujeito possui liberdade de decisão individual ou coletiva, ao contrário da heteronomia, que se refere aos princípios de regulação aos quais os sujeitos são submetidos (MAGGI, 2006).

Percebe-se que o conceito de autonomia transmite a ideia de que o indivíduo ou a instituição conseguem tomar suas próprias decisões, estabelecidas por ele(a) mesmo(a). Petroni (2008) ainda afirma que a autonomia acontece quando não há imposições de pessoas e meios externos a esse indivíduo ou a essa instituição que tomam as decisões. Essa consideração remete à ideia de liberdade, de se poder fazer e decidir o que quiser. Ao se tornar ou se reconhecer como autônomo, o sujeito (indivíduo) deixa de ter que se reportar a alguém (PETRONI, 2008). Assim, quando as organizações dão essa liberdade aos indivíduos de definir, exercitar ou decidir algo, isso os fazem mais próximos do trabalho e da organização (KRAMER, 2003; KRAMER; FARIA, 2007).

Freire (1996, 1999, 2005) defende que o conceito de autonomia é um processo resultante do desenvolvimento do sujeito, que se relaciona à sua capacidade de resolver problemas por si mesmo, de tomar decisões sempre de maneira consciente e pronto para assumir maior responsabilidade e arcar com as consequências de seus atos (FREIRE, 1996, 1999, 2005).

## 2.4 Resultados de estudos sobre vínculos organizacionais

Esta seção teórica apresenta resultados advindos de estudos realizados a respeito de vínculos organizacionais no campo da Administração. A abrangência desta seção é de grande valia para se compreender os principais vínculos mantidos entre os empregados e a organização em que trabalham, além de poder corroborar com a interpretação dos resultados desta pesquisa e de auxiliar na consolidação desse campo de estudo.

A tipologia de vínculos adotada nesta dissertação foi inspirada no estudo de Kramer (2003), cuja pesquisa foi realizada em uma organização pública, a fim de verificar os vínculos organizacionais mantidos por seus funcionários. Vale ressaltar que a maior parte dos estudos realizados no Brasil que recorreram a essa tipologia foi realizada no Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes, sob a orientação do professor Doutor Luiz Carlos Honório, destacando-se os estudos de Pessoa (2008), Alves (2009) e Pereira (2011).

A partir da análise dos resultados da pesquisa de Kramer (2003), foi possível observar que a organização estudada possibilita aos funcionários a participação nas decisões quando relativas ao seu próprio trabalho e uma participação limitada diante de questões mais amplas, que envolvam os objetivos organizacionais. O vínculo idealização não foi apresentado de maneira intensa. Verificou-se que a maioria dos servidores demonstrou sentir-se reconhecida e valorizada pela organização. Além disso, a organização oferece algumas condições para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dos seus funcionários. No que tange ao vínculo solidariedade e ao vínculo integração entre os membros, observou-se que estes estão intensamente presentes entre os membros da organização. Por fim, avaliou-se que a organização permite autonomia (59,2%) aos indivíduos para que definam a melhor maneira de realizar suas atividades, assim como para estabelecer os prazos mais apropriados.

O estudo de Faria e Schmitt (2007) contribuíram para melhorar a compreensão do vínculo subjetivo (psicológico) que os indivíduos mantêm com a organização, a qual, muitas vezes, não demonstra conhecer essa dinâmica da vinculação. Desse modo,

Faria e Schmitt (2007) realizaram um estudo a respeito do vínculo e da subjetividade, a fim de verificar se o controle social está a serviço das organizações.

Os autores afirmam que o indivíduo reconhece os elementos importantes para a sua vinculação à empresa (salário, benefícios, integração, etc.), no entanto ele não tem consciência dos elementos subjetivos que se relacionam à sua história de vida a sua forma de satisfação e a suas angústias fundamentais, que o vinculam à organização-empresa.

É cabível compreender que uma organização não consegue controlar o indivíduo pela sua subjetividade se o sistema que oferece é percebido como injusto e imoral. A partir do momento em que o indivíduo percebe que o vínculo estabelecido gera certos conflitos com outros interesses seus e que vincular-se àquela empresa significa estar em confronto com seus valores, sua moral e sua ética, o indivíduo tende a se desvincular da organização. Desse modo, cabe a ele avaliar essa relação com a organização e fazer suas escolhas. E cabe à organização propor a si mesma uma reflexão sobre a sua atuação quanto à subjetividade dos indivíduos e suas repercussões sociais (FARIA; SCHMITT, 2007).

Santos (2009a) realizou uma pesquisa que teve por objetivo verificar e analisar as relações entre as características organizacionais e os vínculos presentes entre associados de duas organizações cooperativistas agropecuárias, com o intuito de esclarecer os motivos que levam os cooperados a se associarem às respectivas cooperativas. Este estudo também tem como base teórica os vínculos organizacionais. Trata-se de um estudo multicaso de caráter analítico e predominantemente quantitativo. O que se verificou nos resultados é que a primeira cooperativa estudada, denominada Alfa, é considerada mais uma organização capitalista que propriamente uma cooperativa. Percebeu-se com isso a predominância de vínculos financeiros entre os associados. Ou seja, os benefícios financeiros que a organização proporciona revelam o vínculo mais forte. Em segundo lugar aparecem os vínculos identificação com a organização e sentimento de pertença. Em terceiro lugar, encontra-se integração entre os membros. Em quarto, surge reconhecimento e valorização dos indivíduos. Desse modo, mostram-



se coerentes os resultados, uma vez que o tipo de organização é de produção capitalista.

Já a segunda cooperativa pesquisada, especificada como Beta, mostrou-se resistente ao modelo capitalista, demonstrando vínculos relacionados a solidariedade e a integração entre os membros, apresentados no estudo como relações de amizade, união e valorização do coletivo. Segue-se o vínculo participação nas decisões, percebido por meio dos indicadores de gestão democrática.

Marques (2010) também realizou um estudo com cooperativas, tendo como um de seus objetivos específicos verificar o vínculo dos cooperados em relação às cooperativas e em relação aos outros cooperados. A pesquisa foi realizada com três cooperativas e não possui caráter comparativo, sendo as informações analisadas separadamente. Esta pesquisa também foi um estudo multicaso, de caráter analítico e com predominância quantitativa, apesar de ter-se utilizado a técnica de entrevista semiestruturada.

Na primeira cooperativa, de natureza empresarial, do segmento agrícola, denominada Cooper-A, verificou-se que no vínculo participação nas decisões e autonomia poucos cooperados atuam na gestão da organização. A cooperativa é gerida em sua maioria, por funcionários. Ressalta-se também que, na maioria das vezes, sempre os mesmos cooperados concorrem e se elegem como conselheiros e diretores. No que se refere ao vínculo identificação com a organização, percebe-se que a maioria dos cooperados se identifica com a organização, se sente realizada com o trabalho e é associada opcionalmente. Eles se sentem responsáveis pelo desempenho da organização e reagem positivamente às críticas. Desse modo, parece haver sentimento de pertença dos cooperados com a organização.

Quanto ao vínculo crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional nem sempre a organização possibilita o crescimento dos cooperados, mas foi observado que estes também não se interessam em crescer pessoalmente e/ou profissionalmente. A maioria dos cooperados se sente reconhecida e respeitada na

organização. A cooperativa é considerada como um lugar solidário pelos cooperados, mas não é sempre que eles podem contar com os outros associados. No vínculo integração entre os membros, percebe-se uma relação de amizade entre os cooperados e os funcionários, mas como clientes e prestadores de serviços.

A análise dos resultados permite concluir:

Os vínculos na Cooper-A caracterizam uma organização que apenas presta serviços aos seus associados, e assim são coerentes com um tipo de organização de produção capitalista. Os associados da Cooper-A apenas farão parte da organização no caso de conveniência, e não pelo ideal cooperativista (MARQUES, 2010, p. 134).

Já a segunda cooperativa, especificada como Cooper-B, é uma empresa recuperada. Ou seja, a empresa já existia e possuía um proprietário. Após dez anos, os trabalhadores a constituíram enquanto cooperativa. Porém, verifica-se que as relações de trabalhadores assalariados continuam até a realização da pesquisa.

Em se tratando do vínculo identificação com a organização, observa-se que a maioria dos cooperados se identifica com a cooperativa, se sente realizada com o trabalho e é associada opcionalmente. Os associados estão na cooperativa há mais de seis anos. A maior parte dos cooperados não se interessa em crescer pessoalmente e/ou profissionalmente, porém se sente reconhecida e respeitada na organização. A cooperativa é considerada como um lugar solidário pelos cooperados, em que eles podem contar com os outros associados e estão dispostos a ajudar os demais integrantes. No vínculo participação nas decisões, “poucos associados participam diretamente da gestão da organização e a democracia indireta encontra-se mais presente, sendo a democracia direta exercida apenas nas assembleias” (MARQUES, 2010, p. 136).

Os cooperados percebem que são beneficiados financeiramente. Assim, conclui-se que o vínculo é mais intenso devido ao fator objetivo (salário), e não ao subjetivo.

A terceira cooperativa foi criada por pessoas que moravam no acampamento do Movimento dos Sem Terra, com o intuito de beneficiar e comercializar a produção de leite e de arroz. Observa-se pelos resultados que todos os cooperados têm acesso

às informações, porém verifica-se que poucos cooperados participam efetivamente da gestão desta cooperativa, na medida em que nem ao menos nas assembleias há a participação de todos os cooperados (MARQUES, 2010, p. 138). Percebe-se com isso um vínculo frágil em relação à participação nas decisões. Porém, observou-se que os cooperados que saem para estudar voltam para trabalhar e ajudar no desenvolvimento e na melhoria da organização.

A maioria dos cooperados se identifica com a organização se sente realizada com o trabalho e valorizada. Consta-se assim, presença do vínculo identificação com a organização e reconhecimento e valorização pessoal e profissional. “A cooperativa é considerada como um lugar solidário pelos cooperados, em que eles podem contar com os outros associados e estão dispostos a ajudá-los. Os associados buscam a manutenção das condições de vida pela organização” (MARQUES, 2010, p. 139).

Em se tratando da área acadêmica, a pesquisa realizada por Alves (2009) engloba um estudo a respeito de vínculos organizacionais entre alunos e uma IES do estado de Minas Gerais. Quanto aos vínculos identificação (4,13) e idealização da organização, observou-se que a IES tem uma boa imagem no mercado e que o aluno tem admiração pela IES, percebendo-a como modelo para estudar e para participar das atividades que ela oferece (ALVES, 2009). No que tange ao vínculo crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (4,10), percebeu-se que o aluno é estimulado em suas competências e habilidades profissionais ao realizar o curso escolhido. Já o vínculo sentimento de pertença (3,71) mostrou que os alunos se sentem membros efetivos da IES onde estudam, participando de eventos, demonstrando orgulho dos prêmios que ela recebe e a defendendo diante de críticas. Verificou-se em relação ao vínculo integração entre os membros (3,58) que há disponibilidade da coordenação e dos professores para atender os alunos. O vínculo solidariedade (3,19) revelou a existência de um relacionamento entre os alunos de forma cooperativa e solidária. Já no vínculo participação nas decisões (3,15), detectou-se que os alunos são ouvidos em suas sugestões e opiniões pelos professores e coordenadores. Os resultados do estudo também demonstraram intensidade no vínculo criação de inimigos (3,02), uma vez que os alunos reconhecem que ocorre competição entre eles e os professores em sala de aula.

Os resultados da pesquisa permitiram observar que os alunos que estão em uma fase inicial de curso manifestaram maior sentimento de pertença à IES quando comparados àqueles que estão nas fases intermediária e de final de curso. Do mesmo modo, estes alunos iniciantes entendem que participam mais das decisões da IES quando comparados aos alunos das fases intermediária e de final de curso.

Verificou-se que as mulheres estabelecem com maior intensidade o vínculo de sentimento de pertença com a IES quando comparadas com os homens. Porém, ao se deparar com o vínculo solidariedade, verificou-se uma inversão de resultado.

Os alunos com idade até 20 anos demonstram afinidade com os vínculos identificação e idealização da organização, sentimento de pertença e participação nas decisões quando comparados aos alunos de faixa etária superior. Constatou-se que os alunos que não trabalham manifestaram os vínculos integração entre os membros, identificação e idealização da organização, solidariedade, sentimento de pertença, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e participação nas decisões de forma mais intensa se comparados aos alunos que, além de estudarem, também trabalham. Concluiu-se por meio dessa pesquisa que os vínculos entre os alunos e a IES são mais fortes e intensos até a metade do curso.

Também na área acadêmica, Pessoa (2008) realizou um estudo comparativo com coordenadores e professores da educação básica das redes pública e particular. Foram realizadas as abordagens quantitativa e qualitativa, sendo que na quantitativa utilizou-se um questionário basicamente com escala *Likert* de concordância de 7 pontos e na qualitativa, a entrevista semiestruturada. Os dados do questionário foram tratados uni e bivariadamente e as entrevistas foram analisadas em seu conteúdo.

Observou-se que os vínculos entre os professores e a coordenadora da escola pública são “mais frágeis e menos intensos”, uma vez que a prefeitura interfere nas regras e no funcionamento da escola pública. Desse modo, parece haver pouca autonomia e envolvimento entre os profissionais, pois “o poder de decisão e autonomia da coordenação é limitado e também controlado pelo sistema” (PESSOA, 2008, p. 143). Já na escola particular, observa-se que a instituição vem assumindo

uma postura mais agressiva para assegurar sua manutenção e sobrevivência no mercado, voltando-se mais para o atendimento dos interesses dos pais e dos alunos, ou seja, dos clientes.

No que se refere ao vínculo identificação dos professores com a coordenação pedagógica observa-se maior identificação na escola particular, comportamento favorecido pelo tamanho da escola, estreitando relacionamentos interpessoais, e pela postura do coordenador e sua trajetória profissional. Na rede pública, os professores não percebem o coordenador assumindo o seu papel pedagógico, tornando esse vínculo distante. Os vínculos cooperação nas atividades e solidariedade estão presentes em ambas as escolas. Na pública, estão relacionados à necessidade de sobrevivência e à preocupação com a saúde mental, devido às dificuldades que os profissionais vivenciam em seus trabalhos. Já na escola particular estão associados à própria concepção e cultura da escola, que está relacionada ao cuidado de si e do outro. “O coordenador da escola particular consegue manter um atendimento mais individualizado e personalizado aos professores, o que não ocorre na escola pública” (PESSOA, 2008, p. 144).

Em se tratando dos vínculos participação nas decisões e autonomia, observa-se que os profissionais sentem-se impotentes e destituídos do seu lugar de autoridade. Na escola pública, devido à interferência da política e na escola particular, devido à interferência constante das famílias e à preocupação da escola nesse atendimento e na satisfação dos clientes. O vínculo idealização da coordenação pedagógica pelos professores é percebido nas duas instituições. Na escola pública, a coordenadora é vista como uma heroína, pois para a equipe a ocupação desse lugar está relacionada a uma difícil missão. Na escola particular, o coordenador é visto como um líder e possui atributos importantes para esta função (PESSOA, 2008).

Com referência ao vínculo reconhecimento e valorização do indivíduo, os professores de ambas as escolas percebem que suas respectivas coordenações oferecem as necessárias condições. Porém, o reconhecimento do trabalho dos coordenadores pelos professores apresentou distinções nas duas escolas. Na rede pública, os docentes percebem esforços e intenções positivas para realizar o trabalho, porém têm a consciência de que a estrutura traz algumas limitações. Na

rede particular, o grupo reconhece o trabalho do coordenador que exerce fielmente seu papel pedagógico.

O vínculo crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional é percebido como mais intenso na escola particular, na qual a capacitação e a formação contínua são incentivadas. Na escola pública, existem poucas iniciativas e prevalece a acomodação da equipe de professores.

Nessa dimensão, o estudo de Pereira (2011) comparou os vínculos organizacionais dos docentes de escola da rede pública e de escola da rede privada do ensino fundamental e no ensino médio no interior do estado de Minas Gerais. O estudo teve por objetivo identificar os vínculos organizacionais mantidos pelos professores em relação a duas escolas que possuíam o ensino fundamental e médio, sendo uma pública e outra privada. Foram pesquisados 52 professores, sendo 19 da rede pública e 33 da rede privada. A pesquisa foi descritiva e utilizou as abordagens quantitativa e qualitativa, com base em um estudo de caso. Na abordagem quantitativa, foi utilizado um questionário originalmente proposto por Kramer (2003) e posteriormente adaptado por Alves (2009). Nesta técnica, foi utilizada a escala *Likert*, com concordância de 5 pontos. Para o tratamento desses dados, foram utilizadas as técnicas uni e bivariada.

Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, para aprofundamento dos dados obtidos na pesquisa quantitativa. Também foi realizada a análise de documentos, para a caracterização das instituições de ensino. De acordo com as variáveis demográficas e ocupacionais, os resultados revelaram que a maior parte dos professores pesquisados é do sexo feminino, situa-se na faixa etária acima de 36 anos, é casada, possui nível de especialização completo, atua no magistério há mais de 11 anos e possui de um a cinco anos de trabalho na instituição onde leciona e trabalha em apenas um turno.

O regime de trabalho parcial predominou-se na escola pública e a maioria dos docentes da escola particular trabalha como horista. Na escola pública, a maior parte dos professores atua somente na escola pública. Já na escola particular

apresentou-se um equilíbrio entre aqueles que trabalham somente na escola particular e aqueles que atuam nas duas redes de ensino.

Ao realizar-se a análise univariada, observou-se que todos os vínculos apresentaram maior média na escola pública quando comparada com a escola privada. Também foi possível analisar que os vínculos mais significativos nos dois tipos de escolas, respectivamente, a pública e a privada, foram sentimento de pertença (4,86 e 4,59) e identificação com a organização (4,83 e 4,52). Em seguida, aparecem crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (4,82 e 4,39) e autonomia (4,75 e 4,41).

Dentre os vínculos organizacionais analisados, demonstrou-se que o docente sente orgulho em pertencer à instituição. No que se refere ao vínculo *identificação com a organização*, os professores das duas escolas enfatizaram que o motivo pelo qual os docentes da rede pública se sentem mais identificados com a escola quando comparados aos da rede privada “se deve à condição de os professores da rede pública serem efetivos” (PEREIRA, 2011, p. 95). A autora conclui que estes professores sentem que fazem parte da escola, ao contrário da escola particular, em que “a rotatividade faz com que os professores se sintam mais distanciados da instituição” (PEREIRA, 2011, p. 95). Quanto ao vínculo sentimento de pertença, as duas redes ressaltaram que a condição de professor efetivo na escola pública seria um dos motivos para que estes docentes se sintam mais pertencentes à organização, conforme mencionado a seguir pela autora:

A estabilidade dos professores da rede pública promove o sentimento de ser parte integrante daquela instituição, enquanto que na escola particular a insegurança em relação ao emprego faz com que os professores apresentem menos intensidade neste vínculo. (PEREIRA, 2011, p. 95).

Já o vínculo idealização da organização demonstrou que os docentes da rede pública idealizam mais a escola do que os docentes da rede particular, talvez, pelo fato de a rede pública promover estabilidade e a segurança profissional, além da boa imagem que escola pública representa na cidade, de acordo com depoimentos dos professores entrevistados pela pesquisadora. Outro vínculo que obteve maior nota na rede pública quando comparado com a rede privada foi reconhecimento e valorização dos indivíduos, pela razão de existir um plano de carreira.

No que tange ao vínculo integração entre os membros, os professores da rede pública mostraram-se mais integrados quando comparados aos professores da rede particular. Acredita-se que a estabilidade possibilita maior tempo de convivência entre os professores. Na escola particular, a questão da rotatividade colabora para uma convivência mais superficial entre os professores. Em se tratando do vínculo crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, mais intenso entre os professores na escola pública, observa-se que a existência de um plano de carreira e a possibilidade de os professores da rede pública se tornarem diretores “fazem com que eles criem a expectativa de crescer profissionalmente, enquanto que na rede particular esta possibilidade é bem mais difícil de acontecer” (PEREIRA, 2011, p. 96).

O vínculo autonomia também alcançou maior nota entre os professores da rede pública, por eles relatarem que a escola proporciona liberdade para que criem soluções inovadoras na realização de suas atividades. Na escola particular, os docentes parecem ter mais receio em “executar suas atividades de maneira diversa ao que foi previamente acordado com a coordenação pedagógica da escola” (PEREIRA, 2011, p. 96).

Na análise bivariada do estudo de Pereira (2011), observaram-se diferenças entre as características demográficas e ocupacionais e os fatores referentes ao vínculo organizacional dos professores nas duas instituições. Percebeu-se que os professores que possuem idade até 40 anos sentem-se mais autônomos do que aqueles com idade acima de 41 anos. Em relação à escolaridade, os professores que possuem pós-graduação demonstraram médias mais altas quando comparados com os professores que possuem graduação nos seguintes vínculos: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade e crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Quanto ao tipo de escola, os professores da escola pública demonstraram médias mais alta que os da escola particular em todos os vínculos, exceto criação de inimigos. Dentre eles, os que apresentaram diferenças significativas foram os vínculos: identificação com a organização, sentimento de pertença, idealização da organização, reconhecimento e valorização



dos indivíduos, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia.

Na pesquisa de Pereira (2011), todas essas comparações citadas foram objetos de questionamentos para os professores tanto da rede pública quanto da rede privada, quando foram submetidos à entrevista e à técnica projetiva.

As diferenças entre as características demográficas e ocupacionais e os fatores referentes ao vínculo organizacional dos professores nas duas instituições, que foram extraídas da aplicação do questionário, demonstraram que os professores que possuem até 40 anos de idade tendem a se sentir mais autônomos que aqueles que possuem mais de 41 anos. Ficou evidenciado que os vínculos *identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade e crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional* são maiores nos professores graduados quando comparados aos professores pós-graduados.

Concluiu-se a partir do estudo de Pereira (2011) que as diferenças dos vínculos mantidos pelos professores em relação às escolas pública e privada decorrem das peculiaridades do ambiente de trabalho de cada uma.

### 3 CONTEXTO DO ESTUDO

A palavra *universidade* possui vários significados. Indica, por exemplo, uma instituição de ensino superior, seja ela a universidade propriamente dita, o centro universitário ou as faculdades isoladas, podendo ser pública ou privada (PLONSKI, 1998). A fim de se evitar confusões conceituais, chamar-se-á “Instituição de Ensino Superior” (IES) toda e qualquer entidade que se destine à transmissão de conhecimentos técnico-científicos profissionalizantes em nível de terceiro grau, independente das particularidades destas entidades (ANDRADE, 2008).

Para aprofundar na ambiência deste estudo, que enfocará uma IES pública e uma privada, além do vínculo que o professor estabelece com cada uma, devido às particularidades existentes, mostra-se necessário fazer um breve levantamento a respeito do trabalho e das atividades do professor em Instituições de Ensino Superior, para que se possa contextualizar melhor o ambiente de trabalho e suas características profissionais. Neste sentido, este capítulo inicia-se com uma breve explanação a respeito do trabalho e em seguida pretende analisar a atuação do docente nas Instituições de Ensino Superior. Acredita-se que esta contextualização seja de grande valia para este estudo, para, esclarecer sobre as características educacionais assumidas nos dias atuais e chegar à compreensão dos vínculos organizacionais que o professor mantém com a instituição em que atua.

#### 3.1 O professor e a sua atividade educacional em IES

Para se compreender as atividades do docente, mostra-se relevante contextualizar inicialmente o trabalho. Os aprofundamentos teóricos de Dias (2009) corroboram com esta pesquisa ao resgatar o trabalho em sua dupla dimensão: trabalho abstrato e trabalho concreto. Conforme a autora, “o trabalho abstrato e geral seria a fonte do valor de troca e o trabalho concreto e particular seria a fonte da riqueza material, que produz valores de uso” (DIAS, 2009, p.38).

Ao voltar-se para o trabalho como atividade, Hegel (1992) remete à visão de que o trabalho seria o “móbil” da história humana, tendo efeitos sobre a personalidade dos

indivíduos. Além disso, o trabalho seria uma relação peculiar entre os homens e os objetos, levando-se em consideração que, por intermédio dele “unem-se o subjetivo e o objetivo, o particular e o geral, sendo o instrumento de trabalho uma ferramenta subjetiva, na medida em que foi preparada pelo trabalhador e é por ele utilizada” (DIAS, 2009, p. 38).

De acordo com Hegel (1992), percebe-se que o instrumento de trabalho é também objetivo, uma vez que está objetivamente orientado em relação ao objeto de trabalho. Segundo esse autor, os instrumentos e ferramentas são manifestações da racionalidade humana, por meio das quais o homem expressa a sua vontade. Percebe-se com isso que os instrumentos e as ferramentas de trabalho são considerados os mediadores da relação homem/natureza. É daí que advém o caráter positivo do trabalho, que é a satisfação do desejo e da carência do homem (DIAS, 2009). Os estudos de Dias (2009) permitem observar que o trabalho é a satisfação da necessidade, que se manifesta pelo desejo. A autora ainda contribui dizendo que o trabalho é um processo de transformação, pois, ao produzir o objeto, o homem se sente autoproductivo, reconhecendo-se e sendo reconhecido.

Por muitos anos, a atividade de ensino foi tida como uma função de alto valor social. Nesta época, a profissão docente era bastante valorizada pela sociedade, uma vez que o ato de lecionar era considerado um dom, o qual poucas pessoas possuíam. Com isso, o docente gozava de maior estabilidade e relativa segurança (COSTA, 2004). No entanto, ainda conforme Costa (2004), as transformações sociais e as mudanças advindas da globalização, as reformas educacionais e os novos modelos pedagógicos, decorrentes das condições de trabalho dos docentes, parecem ter levado a atividade do professor a um modo de produção capitalista. Sob essa ótica, a autora enfatiza que o ensino passou a ser uma mercadoria, a qual se configura como uma fonte de lucro. E ainda afirma:

[...] se o ensino é considerado mercadoria, o mesmo poderá ser gerenciado como tal, estabelecendo-se, assim, regras e normas de execução, controle de produtividade, do ritmo de trabalho, do tipo de tarefa a ser executado, da jornada e de carga de trabalho (COSTA, 2004, p. 21).

Tardif e Lessard (2005) contribuem ao afirmar que uma das características peculiares do trabalho docente é a diversificação de tarefas a cumprir, fazendo-se caracterizar a profissão docente como uma “profissão interativa”.

Como se já não bastasse toda essa diversidade, segundo a qual, de acordo com Paiva (2007), o professor atua no ensino, na pesquisa, na extensão, na orientação e na administração; as organizações contemporâneas, diante do mundo globalizado, revelam mudanças constantes e cíclicas, e as instituições universitárias não podem ser deixadas de lado, uma vez que são organizações (LEAL, 2008).

No estudo de Paiva (2007) observa-se que o professor mantém raízes com o seu trabalho. A entrega à instituição tem a sua gênese em laços emocionais, gerando confiança, apego e lealdade. Tais laços dependem do grau em que as pessoas sentem que são tratadas com justiça e respeito (LEAL, 2008).

Com base nos moldes da educação atual e no modo como as Instituições de Ensino Superior exigem de seu corpo docente, é possível observar várias maneiras de esse corpo docente se relacionar com a sua organização; ou seja, com a instituição em que trabalha. É possível verificar os professores que criam vínculos profundos com a instituição e, também, aqueles que demonstram vaga ligação com seu ambiente profissional (LEAL, 2008). Os primeiros compreendem professores que atribuem grande importância à profissão de professor e que acreditam que possuem autonomia no trabalho. Os segundos se revelam desmotivados com a desvalorização de sua profissão e com as exigências da profissionalização do docente. Conforme o trabalho de Leal (2008), há professores que reclamam da divisão do trabalho e da sobrecarga diante de um mesmo regime de trabalho.

Para se compreender mais a fundo as atividades dos docentes, destacam-se:

a) preparar e ministrar aulas; b) aplicar e corrigir provas; c) orientar dissertações de mestrado e teses de doutorado; d) realizar investigações científicas, tecnológicas, culturais e artísticas; e e) participar da diretoria, órgãos de classe, comissões e grupos de trabalho interinstitucionais, quando do interesse da Universidade (LEAL, 2008, p. 31).

Para Reis (2005), a categoria docente é uma das mais expostas a ambientes conflituosos e de alta exigência de trabalho, tais como tarefas extraclasse, reuniões, atividades adicionais e pressão do tempo. Todos esses fatores, certamente, influenciam o perfil do professor, que tenta atender a estas novas demandas impostas pela sociedade contemporânea. “Usamos docência para nos referir ao trabalho dos professores, mas somos conscientes de que eles desempenham, na realidade, um conjunto de funções que ultrapassa o exercício da docência” (ZABALZA, 2004, p. 109).

Nesta perspectiva, Petroni (2008) afirma que, de modo geral, nos dias de hoje a escola não se resume a somente ensinar. Os docentes precisam estar preparados para enfrentar as diferenças entre seus alunos e as influências internas e externas sobre as práticas pedagógicas e as novas demandas que precisam ser atendidas, entre tantas outras (PETRONI, 2008). Com isso, o autor afirma que o docente é considerado um trabalhador como qualquer outro, possuindo direitos e deveres a serem cumpridos, além dos obstáculos a serem percorridos.

A docência, assim como os demais trabalhos, pode ser identificada como uma atividade, uma vez que age em um contexto específico mediante utilização de técnicas, com a finalidade de transformá-lo (SANTOS, 2009b).

Desse modo, Santos (2009b, p. 77) corrobora dizendo que

[...] ensinar é atuar com o grupo de alunos em função da sua aprendizagem e da socialização, agindo sobre sua capacidade de aprender por meio de métodos, técnicas e recursos (SANTOS, 2009b, p. 77).

Esta autora reforça que o trabalho docente não se restringe apenas às atividades e relações com os alunos, mesmo sendo essenciais no exercício profissional. Santos (2009b) menciona a respeito dos dilemas e das possibilidades da docência universitária que o ensino é uma atividade expressivamente marcada pelas interações humanas, pouco formalizada, diferenciada e de difícil controle, compreendendo diversas ambiguidades, incertezas e imprevistos.

Nos estudos de Leal (2008), ficou evidenciado que o lugar habitado pelos professores é tido como paradoxal, pois é capaz de provocar um sentimento de “espoliação” em relação a suas vidas, especialmente à “extrauniversidade”, mas, ao mesmo tempo, é apaixonante. Tal análise permite que se argumente que, apesar da conjuntura adversa, persistem práticas docentes que remetem à construção de alianças, de compartilhamento dos conhecimentos e de produção de novos sentidos e significados, mesmo que em espaços específicos e em momentos particulares.

A pesquisa de Rocha (2009) também revela que o docente defronta-se com uma cultura institucional extremamente competitiva, com alunos desmotivados e despreparados, com baixo rendimento e interesse nas aulas e com aulas complexas e distintas uma das outras. Enfim, segundo este autor, o professor enfrenta um ambiente marcado pela urgência constante de tomada de decisões diante das demandas diárias da sala de aula, pela burocracia e pela competição entre os colegas.

Além de toda essa peculiaridade da profissão docente, mostra-se pertinente apresentar as particularidades, inclusive, dessas atividades, em se tratando de instituições públicas e de instituições privadas. Morosini (2000) considera como um dos fatores mais fortes da docência universitária o perfil da instituição em que o professor exerce sua atividade. De acordo com essa autora, dependendo da mantenedora e da gestão, privada ou governamental, o pensar e a atuação da docência serão diferentes. Como afirma Morosini (2000, p. 14), com base no tipo de Instituição de Ensino Superior em que o professor exerce suas atividades, sua docência sofrerá diferentes pressões:

Se ele atua num grupo de pesquisa em uma universidade, provavelmente sua visão de docência terá um forte condicionante de investigação. Já se ele atua numa instituição isolada, num centro universitário, ou mesmo numa federação, sua visão de docência terá um forte condicionante de ensino sem pesquisa, ou, quando muito, do ensino com a pesquisa. A cultura da instituição e daí decorrente a política que ela desenvolve terão seus reflexos na docência universitária (MOROSINI, 2000, p. 14).

Santos (2009b) contribui ao definir a universidade particular como organização prestadora de serviços. Segundo ela:

[...] são micro-organizações, dispersas, orientadas para a transmissão de conhecimentos, onde atuam docentes selecionados pelo seu desempenho em campos especializados, que desenvolvem pesquisa ou ministram uma carga horária desumana, avaliados pela quantidade de publicações, sujeitos a contratos temporários, adequados ao mercado flexível, fluído e descartável. (SANTOS, 2009b , p. 64)

De qualquer modo, Rodrigues (2006) reconhece que para assumir a docência no ensino superior é indispensável determinado preparo, principalmente pelo que o professor será exigido, e isto parece que também está determinado em função do projeto que cada instituição assume. Com isso, percebe-se relevante a investigação do vínculo que o docente mantém com a instituição em que leciona, buscando verificar a possibilidade de existir especificidades no relacionamento que este profissional desenvolve nos âmbitos público e privado do ensino superior.

## **4 METODOLOGIA**

O desenvolvimento de um trabalho científico demanda a escolha de um método de pesquisa coerente com o objeto de pesquisa, ou seja, que abranja a dimensão do que se pretende estudar e aprofundar. Tendo estabelecido o objetivo desta pesquisa – Identificar e analisar a configuração dos vínculos mantidos pelos professores com duas instituições de ensino superior (IES), fazendo um comparativo entre uma pública e outra privada, ambas localizadas no sul do estado de Minas Gerais –, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

Metodologia, conforme Demo (1995, p. 11), “significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa”. Andrade (2002) conceitua metodologia como um conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca de conhecimento. Este mesmo autor afirma que a metodologia compreende o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou no caminho para chegar-se à verdade. Cervo e Bervian (2002) afirmam que o método constitui-se de uma ordem que é imposta aos processos necessários para atingir um objetivo ou alcançar um resultado. Vergara (2004, p. 12) corrobora com os descritos acima ao escrever que “o método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”.

Os tópicos que se seguem discorrem a respeito da abordagem da pesquisa, os fins e os meios utilizados, as unidades de análise (IES) e de observação (professores), a população e a amostra, as técnicas de coletas de dados e a análise (tratamento) dos dados.

### **4.1 Tipo, método e abordagem de pesquisa**

Esta pesquisa se caracteriza como “descritiva”, recorrendo-se às abordagens quantitativa e qualitativa para ancorar todo o estudo.

Para Neves (1996), enquanto a pesquisa quantitativa, geralmente, procura obedecer com rigor a um plano previamente estabelecido (baseado em hipóteses claramente



indicadas ou variáveis que são objeto de definição operacional), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento. Além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para a análise dos dados (NEVES, 1996), como é o caso da pesquisa quantitativa (RICHARDSON, 1999). Esse autor esclarece que o foco de interesse da pesquisa qualitativa é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos.

Em síntese, de acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Com isso, nessa abordagem valorizam-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. Os pesquisadores qualitativos se preocupam com o processo, e não somente com os resultados ou produto. Assim, o significado que as pessoas atribuem às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador.

A pesquisa qualitativa e a quantitativa podem ser combinadas para produzir estudos complementares (GODOY, 1995). Assim, uma pesquisa pode utilizar a abordagem quantitativa ao utilizar questionários fechados e ser complementada por meio de abordagem qualitativa ao adotar um roteiro de entrevista previamente elaborado. É exatamente o que se pretende com este estudo.

Esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso descritivo, na medida em que expõe características de determinada população, representada por docentes de duas Instituições de Ensino Superior, uma pública e uma privada, realizando um comparativo com os vínculos organizacionais existentes com a organização em que trabalham.

Conforme ilustra Triviños (1987), os estudos descritivos denominados “estudos de caso” têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. Este autor afirma que no estudo de caso os resultados são válidos só para o caso que se estuda, não podendo generalizar o resultado. Mas, para ele e também para Yin (2001), o grande valor do estudo de caso está em fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, cujos resultados atingidos podem permitir

novos estudos. Assim, com base em Yin (2001), usa-se o método de estudo de caso quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade e quando esse entendimento englobar importantes condições contextuais, por serem altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo.

## **4.2 Unidade de análise e unidade de observação**

As unidades de análise pesquisadas tratam-se de Instituições de Ensino Superior, uma pública (universidade) e uma privada (faculdade), localizadas no sul do estado de Minas Gerais. As unidades de observação dizem respeito aos professores e coordenadores do curso de Administração nessas instituições pesquisadas.

### **4.2.1 População, amostra e sujeitos de pesquisa**

Na etapa quantitativa, a população incluiu todos os professores do curso de Administração que lecionam nas Instituições de Ensino Superior estudadas. Os questionários foram entregues para todos os professores do curso de Administração, integrando-se a esta pesquisa uma amostra de 48 docentes de duas instituições pesquisadas, sendo uma pública e uma privada.

Em termos de tamanho, a amostra é composta por 34 professores do curso de graduação em Administração da IES pública, o que corresponde a um percentual de 89,47% em relação ao total de professores (38) desta instituição, e por 14 docentes que lecionam no curso de Administração da IES privada, correspondendo a um percentual de 93,33%, em se tratando do total de docentes desta instituição (15).

Para a etapa qualitativa da pesquisa, foram selecionados 5 professores da instituição pública e 5 professores da instituição privada. Além disso, dois coordenadores do curso de administração, um de cada IES, fizeram parte da amostra participante da pesquisa, selecionados com o intuito de caracterizar as instituições pesquisadas. Os professores entrevistados foram selecionados “considerando-se a facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 2004, p. 51): ou seja, o critério utilizado foi o de conveniência. A quantidade de sujeitos entrevistados foi definida em função da saturação dos depoimentos, tal como proposto por Minayo

(2006) e Godoy (1995), considerando-se a relevância e a reincidência dos dados relatados dos entrevistados.

### **4.3 Técnicas de coleta de dados**

Antes de responder ao questionário e de participar da entrevista semiestruturada, seguindo os princípios éticos necessários à realização de um estudo, todos os participantes receberam informações sobre os objetivos da pesquisa e foram comunicados quanto à garantia do sigilo e à participação voluntária no estudo.

Foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: documentos para o acesso aos dados secundários; e, no que tange aos dados primários, questionário, entrevistas semiestruturadas. Também utilizou-se uma técnica projetiva de associação. Assim, quatro etapas constituíram o processo de pesquisa.

- Primeira etapa – levantamento de dados, por meio de documentos, que, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001), são quaisquer registros que sirvam como fonte de informação. Foi possível conhecer como se caracteriza a organização do trabalho dos professores e reconhecer o trabalho executado por eles. Esses dados auxiliaram na análise dos resultados quantitativos e qualitativos da pesquisa. Os responsáveis pela coordenação do curso de Administração das IES foram entrevistados, com a intenção de apoiar o levantamento de dados que permitiram caracterizar as instituições, o papel dos professores e os elementos pertinentes aos vínculos da tipologia adotada na pesquisa. O roteiro desta entrevista se encontra no APÊNDICE A.

- Segunda etapa – aplicação um questionário composto por duas partes: 1ª) dados demográficos e ocupacionais; e 2ª) assertivas referentes aos tipos de vínculo caracterizado no referencial teórico: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia (KRAMER, 2003; KRAMER; FARIA, 2007; FARIA; SHIMITT, 2007; PESSOA, 2008; ALVES, 2009; PEREIRA, 2011). As questões sobre vínculos foram

dispostas em uma escala do tipo *Likert* de concordância de cinco pontos. O instrumento se encontra no APÊNDICE B.

Os vínculos foram analisados de acordo com determinados indicadores pertinentes às questões que se encontram discriminadas no APÊNDICE C. O questionário para o levantamento dos dados foi inspirado no estudo realizado por Pereira (2011). O questionário não foi validado, sendo que passará por esse processo na pesquisa coordenada pelo orientador desta dissertação. Os vínculos analisados são:

- 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.
- b) Sentimento de pertença – é representado pelo orgulho de pertencer, por sentir-se membro, por sentir-se responsável, pelo tempo de organização e pela reação a críticas.
- c) Cooperação nas atividades – é identificado pelos autores como: cooperação entre os colegas, cooperação quanto ao tempo, a cooperação quanto aos resultados, cooperação versus os conflitos interpessoais e cooperação versus estrutura.
- d) Participação nas decisões – envolve questões dessa natureza sobre o trabalho, a organização, os canais de participação e a abertura à participação.
- e) Idealização da organização – é avaliado por meio dos seguintes aspectos: imagem da organização, conceito da organização, ambiente de trabalho, colegas de trabalho e relação com os superiores.
- f) Reconhecimento e valorização dos indivíduos – é analisado por meio das políticas voltadas para estes fins.
- g) Solidariedade – envolve: disposição para dividir problemas com os colegas, iniciativa para ajudar os colegas e consideração pelos problemas alheios.
- h) Integração entre os membros – é caracterizado por: trabalho em equipe, integração em momentos de confraternização e conhecimento da organização.

- i) Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional – são identificados os indicadores de incentivo à qualificação, plano de carreira e preparação para o trabalho.
  - j) Autonomia – pode ser entendida pelos seguintes aspectos: autonomia para definir como trabalhar, autonomia para definir prazos e controle sobre o trabalho.
- Terceira etapa – realização de entrevista semiestruturada com os professores selecionados, aleatoriamente, de acordo com a disponibilidade deles. Esta etapa teve por objetivo descobrir o que pensa a pessoa que está sendo entrevistada, procurando conhecer o seu ponto de vista e identificar pensamentos, sentimentos e emoções, para apreender os aspectos inerentes ao vínculo que este sujeito mantém com seu trabalho e a instituição para a qual presta seus serviços. Esta técnica visou aprofundar os dados mais significativos obtidos pelo levantamento quantitativo. O roteiro completo encontra-se no APÊNDICE E.

De acordo com Triviños (1987), a entrevista semiestruturada pressupõe questionamentos apoiados em teorias e hipóteses de interesse da pesquisa e que surgem à medida que se recebem as respostas do informante. Para Queiroz (1988), este tipo de entrevista é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador, a qual deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos. Assim, o informante segue seu pensamento de maneira espontânea, considerando suas experiências e vivências, participando, com isso, do conteúdo da pesquisa.

- Quarta etapa – aplicação de uma técnica projetiva de associação, em que se apresentam figuras para estimular o indivíduo a contar uma história sobre elas. Conforme Hair *et al.* (2005), este tipo de técnica pode propiciar dados adicionais capazes de suprimir a imprecisão nas respostas dadas pelos entrevistados. Nesta técnica, teve-se a intenção de apresentar figuras que remetem ao trabalho do docente em Instituição do Ensino Superior. Para se chegar às figuras, buscou-se no site *Google imagens*, pesquisando-as a partir das palavras-chave: *atividade docente*,

*orientação TCC, reunião professores, sala de aula, estresse professor e professor-pesquisador.*

Assim, solicitou-se aos entrevistados que escolhessem uma figura dentre as seis apresentadas e relatassem uma pequena história sobre a figura em questão. As figuras podem ser vistas no APÊNDICE D.

#### **4.4 Tratamento dos dados**

Os documentos e as entrevistas com os coordenadores foram analisados em seu conteúdo, com o objetivo de selecionar e interpretar os dados para auxiliar na contextualização e na descrição das instituições.

Os dados quantitativos, obtidos por meio de questionários, foram tratados inicialmente utilizando uma análise exploratória com o objetivo de caracterizar a amostra dos docentes, sendo para isso utilizadas distribuições de frequências para as variáveis demográficas e ocupacionais e gráficos. Além disso, utilizaram-se medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana e quartis) para os indicadores referentes aos vínculos organizacionais e medidas descritivas para cada fator de características vinculares: identificação, sentimento de pertença, cooperação na atividades, participação na decisões, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e autonomia.

Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes aos vínculos organizacionais, foi utilizado o teste não paramétrico de *Friedman*, indicado quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas. Teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos era mais ou menos importante para os docentes. Para a avaliação de diferenças entre as características demográficas e institucionais e os fatores referentes ao vínculo organizacional dos docentes das duas ES pesquisadas, foram utilizados testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade para estas bases foi violada (MALHOTRA, 2001). Para as variáveis sexo, faixa etária, grau de escolaridade, tempo de trabalho como docente e tipo de instituição, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste não

paramétrico de *Mann-Whitney* para a comparação dos valores centrais entre as categorias. Já para a variável tempo de atuação na instituição, que possui três categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k tratamentos ou categorias. No teste de *Kruskal-Wallis*, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias e a hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou tratamentos estudados. Para a avaliação de diferenças entre a modalidade de ensino e os indicadores referentes aos vínculos organizacionais dos docentes de duas instituições de ensino superior pesquisada, foram utilizados testes não paramétricos de *Mann-Whitney*, pois a suposição de normalidade para estes indicadores foi violada.

Os dados da pesquisa foram tratados no programa estatístico PASW, versão 18. Em todos os testes estatísticos utilizados, foram considerados níveis de confiança de 99,0% e 95,0%. Dessa forma, são consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05.

As entrevistas, gravadas em áudio e posteriormente transcritas na íntegra, foram analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977; MINAYO, 2006). Para Minayo (2006), esta é a forma mais usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa. Para a autora, este método significa mais do que um procedimento técnico; faz parte de uma história de busca teórica e prática no campo das investigações sociais. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é útil para tratar as informações obtidas por meio de comunicação oral e da escrita. A análise de conteúdo proposta por essa autora permite melhor visualização das opiniões e dos conteúdos das mensagens, com a finalidade tanto de apresentar o que foi explicitado quanto de mostrar as ideologias, condutas e atitudes que os permeiam. Nesse sentido, Franco (2005, p. 14) identifica que a análise de conteúdo “assenta-se nos pressupostos de uma concepção crítica e dinâmica da linguagem”. A autora refere-se à linguagem como uma construção real da sociedade e como expressão da existência humana revelada em momentos históricos diferentes.

A análise do conteúdo, em suas primeiras utilizações, assemelha-se muito ao processo de categorização e tabulação de respostas a questões abertas. Criada

inicialmente como uma técnica de pesquisa com vistas a uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa de comunicações em jornais, revistas, filmes, emissoras de rádio e televisão, hoje é cada vez mais empregada para analisar material qualitativo obtido por meio de entrevistas de pesquisa (MACHADO, 1991). Minayo (2006) enfatiza que a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto.

Conforme esta autora enfatiza,

[...] o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente). A análise e a interpretação dos conteúdos obtidos enquadram-se na condição dos passos (ou processos) a serem seguidos (MINAYO, 2003 p.74).

É importante mencionar que as categorias de análise referem-se aos tipos de vínculos discutidos na teoria proposta para a pesquisa. O tratamento dos dados qualitativos foi feito por meio de critérios de repetição e de relevância que, respectivamente, referiram-se a reincidências nos relatos dos respondentes e à essência do fenômeno observado, tendo em vista os elementos que caracterizaram os tipos de vínculo organizacional abordados na pesquisa (BARDIN, 1977; FRANCO, 2005). O conteúdo dos depoimentos narrados pelos entrevistados foi interpretado buscando-se elementos nas narrativas capazes de contribuir para a compreensão dos vínculos organizacionais sob análise.

Os depoimentos dos coordenadores são identificados pela inicial “C”, seguida pelo número do participante que corresponde a esta categoria e pela designação do tipo de IES da qual faz parte. O mesmo procedimento serviu para os depoimentos dos professores, ressaltando-se que eles são identificados pela inicial “P”.



## **5 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PARTICIPANTES DA PESQUISA**

O objetivo deste capítulo é caracterizar as Instituições de Ensino Superior participantes desta pesquisa. Para que se conheçam o ambiente de trabalho dos professores e as atividades dos docentes, que constituem a unidade de observação deste estudo, é relevante descrever as instituições (unidade de análise).

As unidades de análise desta pesquisa são compostas por duas IES, ambas localizadas no interior de Minas Gerais. Em virtude das especificidades do trabalho docente nas instituições públicas e privadas, este estudo tem o caráter comparativo e objetivou identificar e comparar os vínculos organizacionais estabelecidos pelos professores do curso de Administração e as instituições onde lecionam. Na fase da escolha da instituição pública e da instituição privada, foi adotado o critério de acessibilidade, uma vez que a autora deste estudo reside no interior de Minas Gerais e já possuía algum vínculo com ambas as instituições.

Para a caracterização das IES pesquisadas, foram coletadas informações sobre o tempo de existência da escola, o número de professores que lecionam no curso de graduação em Administração e os recursos físicos e materiais. Para isso, foram realizadas entrevistas com os coordenadores de cada instituição, com o objetivo de coletar informações quanto aos seguintes aspectos: concepção da educação, relação do coordenador com a equipe, funções e papel do coordenador, papel do professor e opinião sobre o vínculo que o docente mantém com a instituição em que leciona. Para que os coordenadores das escolas compreendessem melhor a respeito dos vínculos que seriam estudados na pesquisa, fez-se necessário que a pesquisadora, antes de iniciar o trabalho, apresentasse os dez elementos do vínculo organizacional.

O objetivo de estudar duas IES de uma específica cidade do sul de Minas Gerais contribuiu pelo fato de esta cidade ter sido uma das primeiras a oferecer ensino superior no Brasil.

A instituição privada é mantida por um instituto religioso de educação que foi a primeira escola evangélica do país, fundada em 1869, em São Paulo, e que foi transferida para o sul do estado de Minas Gerais em 1893. Parte da afirmativa é verificada na fala da coordenadora dessa instituição (doravante denominada C1 – IES privada): “[...] ela tem como uma base uma instituição que é mantenedora [...], que tem do ensino desde o maternal até o fechamento para o vestibular” (C1 - IES privada). Com pouco mais de vinte anos, a faculdade foi fundada em 1990 e hoje oferece 3 cursos superiores presenciais e 13 cursos a distância.

No que tange a recursos físicos e materiais, conforme apresentado pela coordenadora, a instituição possui salas de aula amplas, arejadas e equipadas com data show, laboratórios de informática e uma estrutura em geral, bastante estimuladora. De acordo com relato da coordenadora, a instituição preza pela boa formação do aluno: “[...] então, é bastante amplo a estrutura que esses alunos possuem para eles estarem o tempo todo tentando ancorar [...] teoria com prática, além das visitas técnicas [...]”(C1 – IES privada).

A respeito da concepção de educação, a coordenadora afirmou que o docente está em uma posição de levar o conhecimento, interagir com o aluno, transmitir valores e formar profissionais para um futuro próximo, conforme é verificado em sua fala:

[...] o docente, ele esta numa esfera é... de levar não só a educação, facilitar esse conhecimento, não no sentido de se tornar fácil, mas de conduzir da melhor forma possível esse conhecimento aos alunos, e de interagir com esses alunos.[...] capaz de ser aquele educador, amigo, educador de valores, o educador que vai formar profissionais que vai te ter como um espelho em um futuro próximo (C1 – IES privada).

Ao ser indagada a respeito da relação da Coordenação com os professores, a coordenadora, que também exerce a docência na instituição, demonstra interação e apoio no trabalho desses docentes:

É uma... uma relação extremamente agradável, de credibilidade, onde nós, enquanto professores, quando temos acesso a alguma dificuldade, seja ela de alguma informação, ou de questionamento de dados, ou dúvidas, ou com algum aluno específico, nós temos esses coordenadores é... receptivos a nos atender e a todo o momento (C1 – IES privada).

Quanto às funções e ao papel do coordenador, ela revelou envolvimento com bastante atividade, inclusive como professora em quase todos os períodos do curso. O que marcou seu depoimento foi a sua centralização na relação direção, professor e aluno. Seu depoimento ilustra tal afirmação:

Eu tenho como função um projeto político pedagógico do curso, que eu tento sempre alimentá-lo diante das inovações que são passadas pelo Conselho Regional do curso, e também pelo Conselho Federal. [...] como Coordenação, eu também trabalho com atendimento ao público, e esse público ele também é externo. Então, eu atendo ao meu grupo de alunos que vem, muitas vezes, conversar sobre o curso, sobre estágio [...] ou notas tiradas é... vem por questões financeiras, vem falar sobre assuntos pessoais. [...] eu trabalho com AACC, nas atividades acadêmicas científicas culturais [...] muitas vezes, eu consenso a relação da Direção com o professor, do professor com a direção, eu vou negociando, de aluno com professor, então eu me sinto assim, como uma, como se eu tivesse no centro [...] eu vejo uma pirâmide, em que eu vejo a Direção, eu vejo o professor, eu vejo o aluno... eu estou no meio, em satisfazer os interesses particulares e comuns aqui de todos eles (C1 - IES privada).

Segundo a coordenadora da instituição privada, os professores possuem autonomia para trabalhar da maneira que considera melhor; ou seja, dentro de uma política interna, o professor consegue distribuir suas atividades de seu modo, conforme é verificado em sua fala:

Como há um nível hierárquico de professor, coordenador e Direção, há também dentro de sala de aula, e esse professor, eu como coordenadora, dou uma liberdade para que esse professor tenha autonomia de ter esse poder dentro de sala, de administrar provas, de distribuição de pontos, do que fazer. Eu não posso condicionar a esse professor ao que eu acho que é fundamental. A gente consensa e chega a um equilíbrio. Então, se há alguma dificuldade, vá primeiro ao professor (C1 – IES privada).

Quando solicitada a opinar sobre os vínculos que o docente mantém com a instituição, a coordenadora percebe três vínculos principais: o vínculo objetivo, de aposentadoria; o vínculo de pertença e identificação com a instituição; e, de acordo com ela, o “vínculo oportunista”, ou seja, o professor faz da instituição um degrau de sua carreira, para conseguir experiência e poder prestar um concurso ou buscar alguma outra instituição maior. Tal situação é ilustrada em seu relato:

Eu tenho três tipos de professores: eu tenho um professor que está vinculado aqui porque vai aposentar, [...] Eu tenho um professor vinculado a uma questão de se identificar com a faculdade, um vínculo mesmo de

gostar do ambiente de trabalho, de pertença aqui, a se identificar com os alunos, de ter essa liberdade, [...] então, há uma ligação emocional, afetiva aqui [...]. E também aquele oportunista, do vínculo da oportunidade. Vou entrar lá, vou ter X tempo de docência, para fazer um concurso público, porque eu sei que isso pesa. Como eu vou fazer uma prova para ser professor em uma universidade... e não ter horas. Então, eu recebo muito profissional, ou alguns professores recentes que estão querendo fazer é, daqui um degrau, é, aqui que eu vou ter os desafios, os obstáculos, vou me amadurecer dentro de sala [...] então eu tenho esse terceiro tipo (C1 – IES privada).

Ao proceder com o histórico da instituição privada, um dos fundadores do instituto mantenedor dessa faculdade criou uma escola superior, que teve mais à frente, o processo de federalização, originando a instituição pública estudada nessa pesquisa. Assim, esta instituição foi fundada em 1908. Nesse um século de existência, a universidade consolidou-se pelo seu pioneirismo na extensão. Pode-se compreender um pouco mais da história pelo relato do coordenador do curso de Administração dessa universidade pública:

[...] enquanto universidade ela tem pouco mais de quinze anos, mas a origem dela [...] é 1908 [...] fez 103 anos agora... ela nasceu de um sonho de missionários americanos [...], e, é claro, aí a igreja presbiteriana.. foi criado [...] a escola superior X, foi federalizada na década de sessenta e na década de noventa ela transformou em universidade.. enquanto universidade ela é relativamente nova [...] (C2 – IES pública).

Quanto aos recursos físicos e materiais, o coordenador menciona que a instituição possui uma estrutura básica, porém favorável:

[...] por ser uma instituição pública, também é lógico, a gente tem algumas restrições de recurso, mas dentro da... de um limite razoável, a gente tem o que é necessário [...]...é... nós temos inclusive empresa júnior, com estrutura toda, com telefone efetivo, com acesso a rede internet, é... a gente tem o grupo PET que é o Programa Especial de Treinamento com bolsistas a gente tem [...] é recurso. A sala de aula normalmente ela tem, é, parafernália tecnológica aí com datashow com computador. Então, de qualquer maneira, a gente tem. É lógico que a gente gostaria de mais é... mas tranquilamente dá para atender a nossa necessidade [...] (C2 – IES pública).

Apesar disso, foi observado pela pesquisadora que o *campus* é grande, com vários prédios de graduação e de pós-graduação, lanchonete, biblioteca rica em livros, periódicos, pesquisas e laboratórios, entre outros espaços físicos que não foi possível verificar por ser um *campus* de tamanho considerável.

De acordo com a concepção de educação, o coordenador salientou que a educação vai além de formar profissionais. Forma também pessoas enquanto cidadãos, conforme é verificado na afirmação abaixo:

formar [...] é... pessoas [...] não só para o mercado de trabalho, mas.. eu enxergo também essa questão do educador. Ele tem um papel muito importante na formação é... cidadão desse indivíduo, não é só na questão técnica. Isso é um diferencial que eu percebo em relação a outros (C2 – IES pública).

Ao ser indagado sobre a relação do coordenador com a equipe, ele afirmou que a relação é aberta e que há constantes reuniões com a equipe. Percebe-se no depoimento abaixo a distinção entre a instituição pública e a privada:

[...] o coordenador... eu sou o presidente do Colegiado. A gente tem um Colegiado que é responsável por esta gestão do curso, que acompanha... o Colegiado é composto de... tem um representante docente, que traz aí as demandas dos alunos, tem um representante técnico e administrativo, e a gente tem é... quatro docentes comigo é... que atuam no curso, e um membro externo também [...], que atua no núcleo básico da disciplina, mas não é do departamento [...] é este grupo, que é responsável pela gestão do curso. Então, a gente aqui trabalha nesta perspectiva (C2 - IES pública).

Quanto à função e ao papel do coordenador:

[...] a gente tá é... no meio de interesses de docente, de interesses do docentes e de interesses da instituição [...] o papel do coordenador é [...] é tentando mediar isso aí, para que se consiga é, atingir os objetivos [...] que é dar condições para que os alunos tenham a melhor formação aqui dentro e também trabalhando para que os docentes tenham a melhor condição também de, de trabalhar, de pôr as suas disciplinas, os seus conteúdos (C2 – IES pública).

Quanto ao papel do professor, o coordenador prosseguiu afirmando sobre a influência do professor em relação ao aluno:

[...] eu percebo mais o papel nosso de educador de professor nessa perspectiva: tem que dominar o conhecimento daquela área de atuação sua, mas vai muito além disso. Tem o papel de formação do indivíduo [...] (C2 - IES pública).

Nessa dimensão, Saviani (1995, p. 17) explicitou uma concepção de trabalho educativo ao declarar:

[...] o trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens. Assim, o objeto da educação diz respeito, de um lado, à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de outro lado e concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo. (SAVIANI, 1995, p. 17).

Assim, Saviani (1995) contribui com as conclusões do coordenador entrevistado em relação ao papel do professor ao considerar que a função do educador envolve processos de humanização. Com isso, o trabalho educativo abrange o ato de ensinar, a docência.

A respeito da opinião do coordenador em relação ao vínculo que o docente mantém com a instituição, ele mencionou que são muitos os professores que lecionam no curso de Administração e que procura fazer com que eles sintam orgulho de trabalhar na instituição. O relato abaixo ilustra esse desejo dele:

[...] hoje, nós temos hoje aqui [...] praticamente quarenta e cinco docentes. Então [...] tem gente de tudo quanto é jeito, de várias formações e... o que a gente procura é tentar conciliar isso aí e fazer com que as pessoas também, elas é... tenham, [...] orgulho de trabalhar aqui. A gente tenta passar isso aí e trabalhar essa perspectiva. Nós somos funcionários públicos então, não depende só daqui também, depende... tem outras variáveis que influenciam [...] nós já tivemos períodos aqui que a gente perdeu vários docentes por função de condição salarial. O mercado estava pagando muito mais [...] O que a gente tenta é que as pessoas tenham orgulho de trabalhar aqui, tenham prazer, tenham liberdade de desenvolver o seu potencial [...] Inclusive, um dos itens de plataforma da chefia é valorizar a história do departamento (C2 – IES pública).

No próximo capítulo, apresenta-se o resultado referente aos vínculos entre os professores e a instituição onde lecionam, seja esta pública ou privada. A título de antecipação, ficou evidenciado que o vínculo que obteve escore mais alto nas duas instituições foi *sentimento de pertença*. De alguma forma, observa-se este resultado nos depoimentos dos coordenadores quando a coordenadora da instituição privada menciona que existem professores vinculados à faculdade pela identificação com a escola e alunos, pelo sentimento de pertença e também pela autonomia (liberdade). E, também, quando o coordenador da rede pública relata seu desejo de que os docentes tenham orgulho em trabalhar nesta instituição, ou seja, se sintam pertencentes e identificados com o seu local de trabalho. Inclusive, ele menciona ser esta a sua meta enquanto chefia.

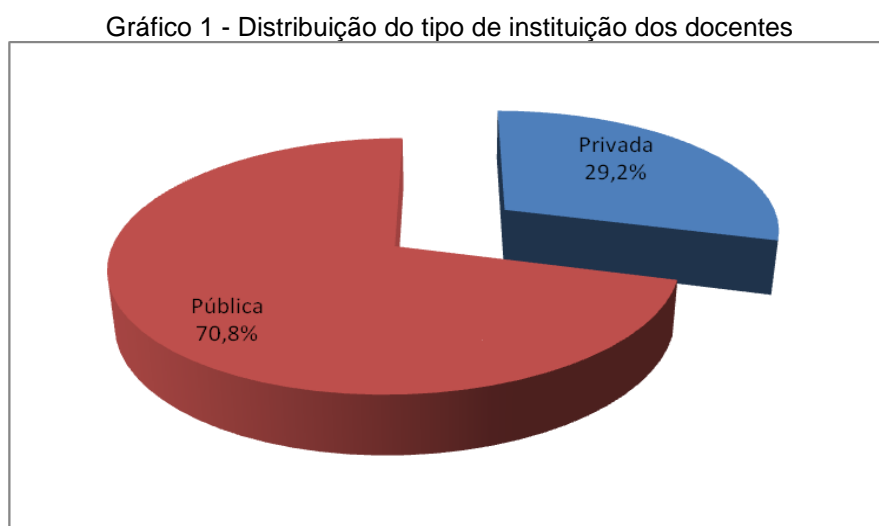
## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar e analisar os resultados da pesquisa. Encontra-se dividido em três seções. Na primeira, apresentam-se os resultados referentes à caracterização do perfil da amostra, apurados por meio da seção 1 do questionário (APÊNDICE B), que correspondem aos dados demográficos e ocupacionais. Na segunda, apresentam-se e discutem-se os vínculos organizacionais estabelecidos pelos professores na instituição onde lecionam. Na terceira, apresenta-se a associação entre as variáveis demográficas e ocupacionais dos professores pesquisados com os tipos de vínculos sob análise, assim como a descrição e análise dos indicadores dos vínculos organizacionais pesquisados por tipo de instituição.

### 6.1 Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais

Compõe esta pesquisa uma amostra de 48 docentes de duas Instituições de Ensino Superior, uma pública e uma privada, composta, em termos de tamanho, por 34 docentes da rede de ensino pública (70,8%) e 14 docentes da rede de ensino privada (29,2%).

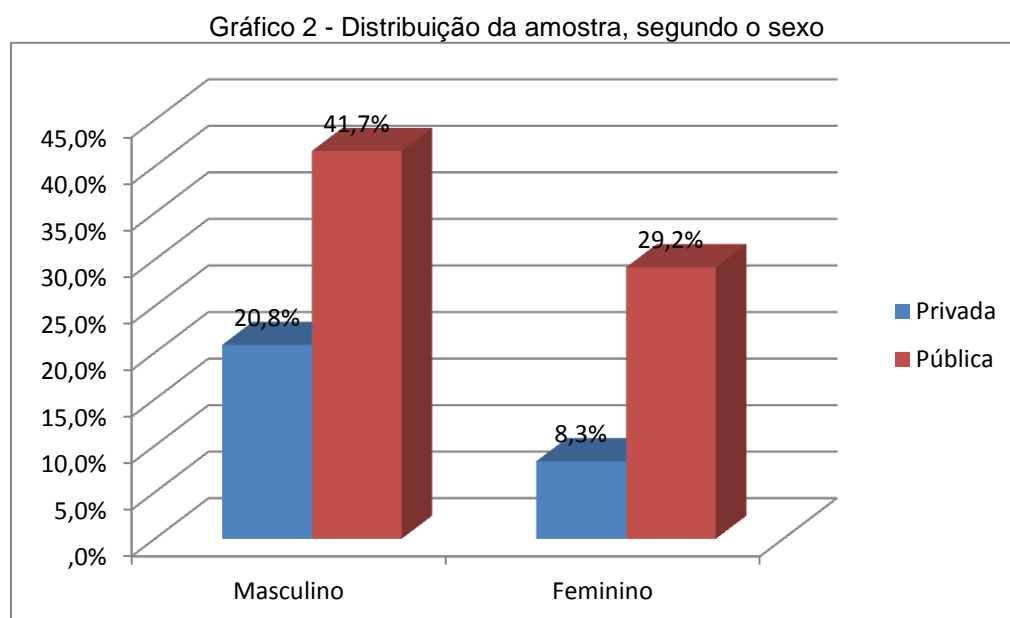
O GRÁF. 1 ilustra essa distribuição.



Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de gênero dos docentes, apurou-se que 62,5% pertencem ao sexo masculino e 37,5% ao sexo feminino. Entretanto, tanto na instituição pública quanto na privada prevalece o número de homens (GRÁF. 2).

A incidência de prevalecer o número de docentes do sexo masculino na instituição pública pesquisada pode ser explicada por uma professora desta instituição quando pontua que é uma escola de tradição agrária e acredita que, devido à isso, haja um maior número de homens atuando ou, mesmo, gerindo departamentos da universidade.

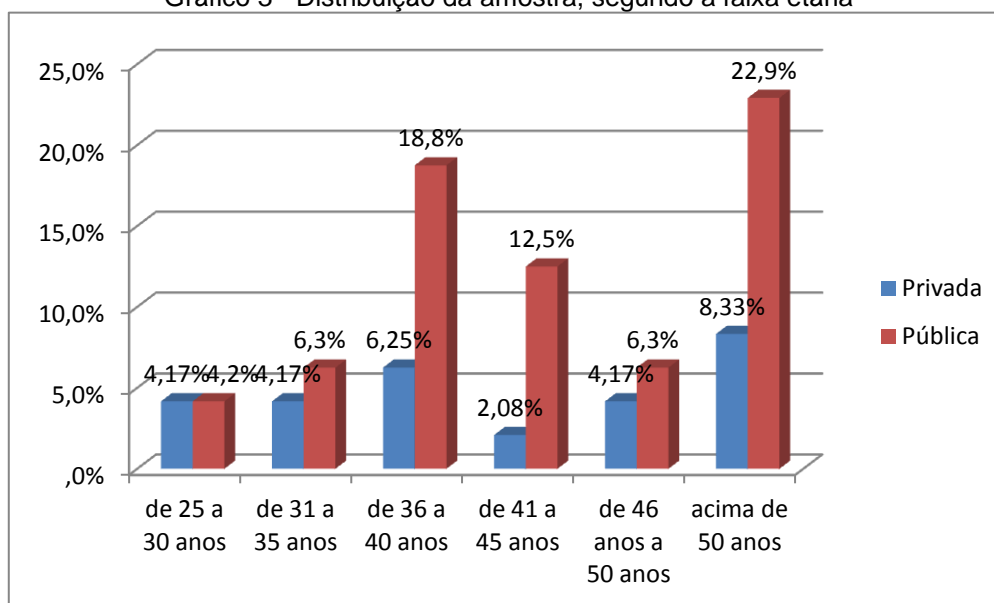


Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à faixa etária e ao tipo de instituição de ensino superior, verificou-se que entre os docentes da instituição pública o maior percentual (22,9%) se encontra na faixa etária acima de 50 anos e 18,8% com idade entre 36 a 40 anos. Já para os docentes da instituição privada, o maior percentual (8,33%) se encontram na faixa etária acima de 50 anos (GRÁF. 3).



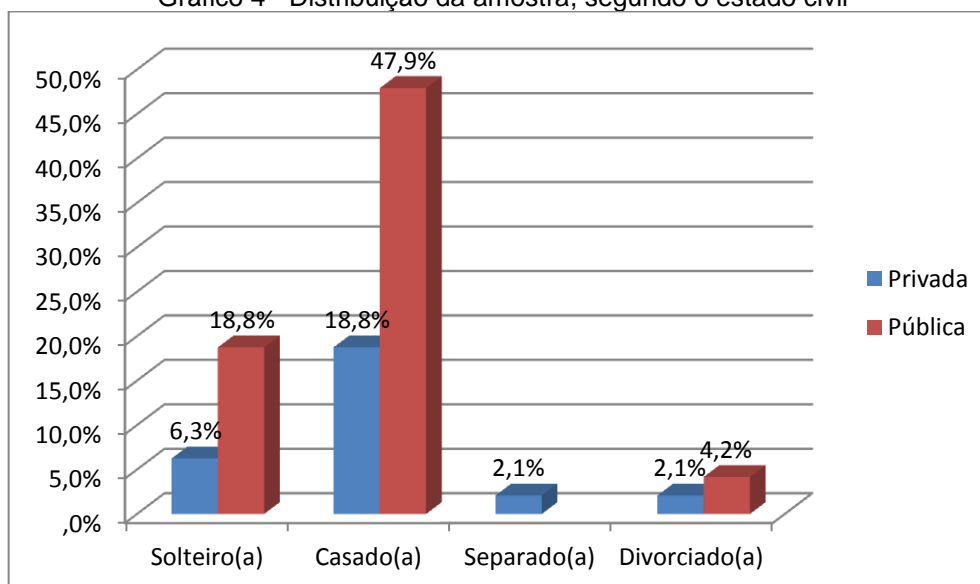
Gráfico 3 - Distribuição da amostra, segundo a faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa

Relacionando-se o estado civil ao tipo de instituição, observou-se que 66,7% dos docentes são casados e 25% são solteiros. Entretanto, tanto na instituição pública quanto na privada prevalece o número de entrevistados casados, conforme pode ser verificado no GRÁF. 4.

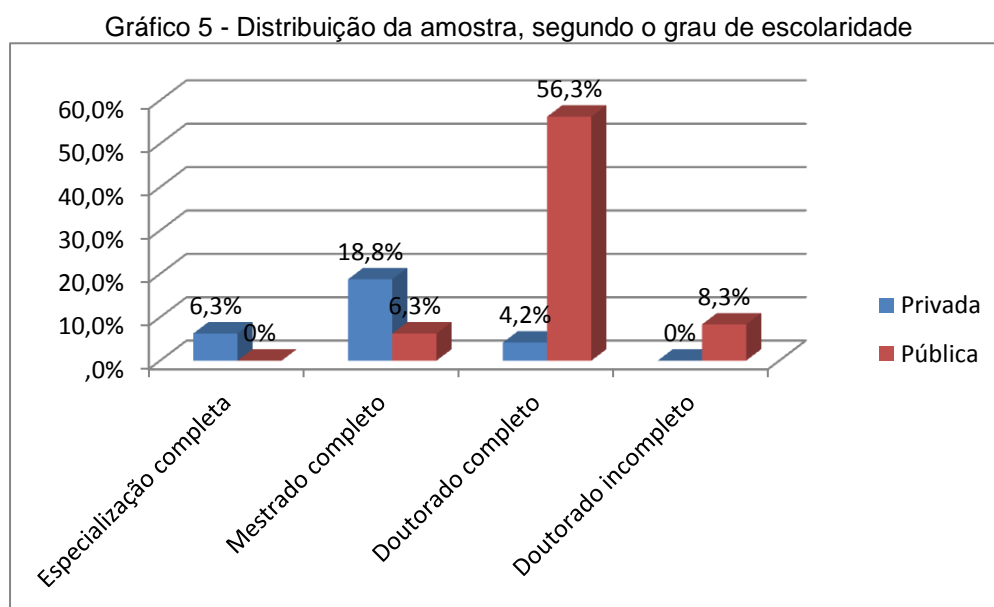
Gráfico 4 - Distribuição da amostra, segundo o estado civil



Fonte: Dados da pesquisa

Estabelecendo-se a relação entre o grau de escolaridade e o tipo de instituição, verificou-se que dentre os docentes da instituição pública a maior concentração

possui doutorado completo, totalizando um percentual de 56,3% (GRÁF. 5). Quanto aos docentes da instituição privada, 18,8% possuem mestrado completo.

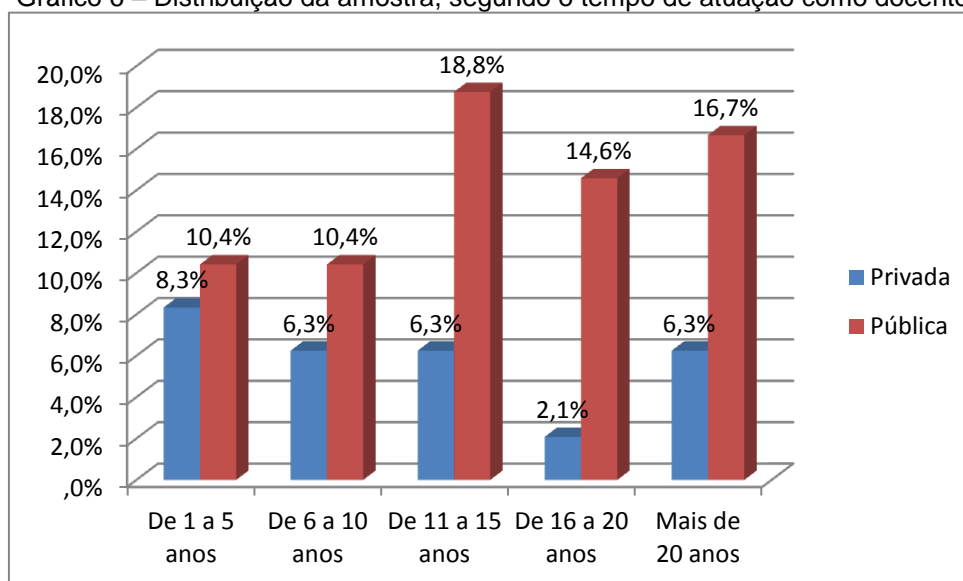


Fonte: Dados da pesquisa

O referido resultado pode ser confirmado em Morosini (2001) quando o autor ilustra que na década de 1990 ocorreu o crescimento no número de professores com titulação em nível de *strictu sensu*. A autora retrata que nas IES públicas há uma tendência acentuada para percentuais de doutores similares ao de mestres, uma vez que as IES privadas parecem não valorizar o pesquisador e a pesquisa. Além disso, Pimenta e Anastasiou (2002) esclarecem que nas IES públicas os docentes são concursados e pontuados de acordo com a titulação: o mestrado e o doutorado. Para as demais instituições, o concurso é facultativo e definido no estatuto que as rege, sendo o contrato de trabalho efetivado por disciplinas ou horas-aula semanais. (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002).

Quanto ao tempo de atuação como docente, pode-se dizer que o maior percentual dos docentes na instituição pública está lecionando de 11 a 15 anos (18,8%). Todavia, o maior percentual dos professores da instituição privada (8,3%) está lecionando há menos de 5 anos. Já na instituição pública, 31,3% atuam na docência há mais de 15 anos (GRÁF. 6).

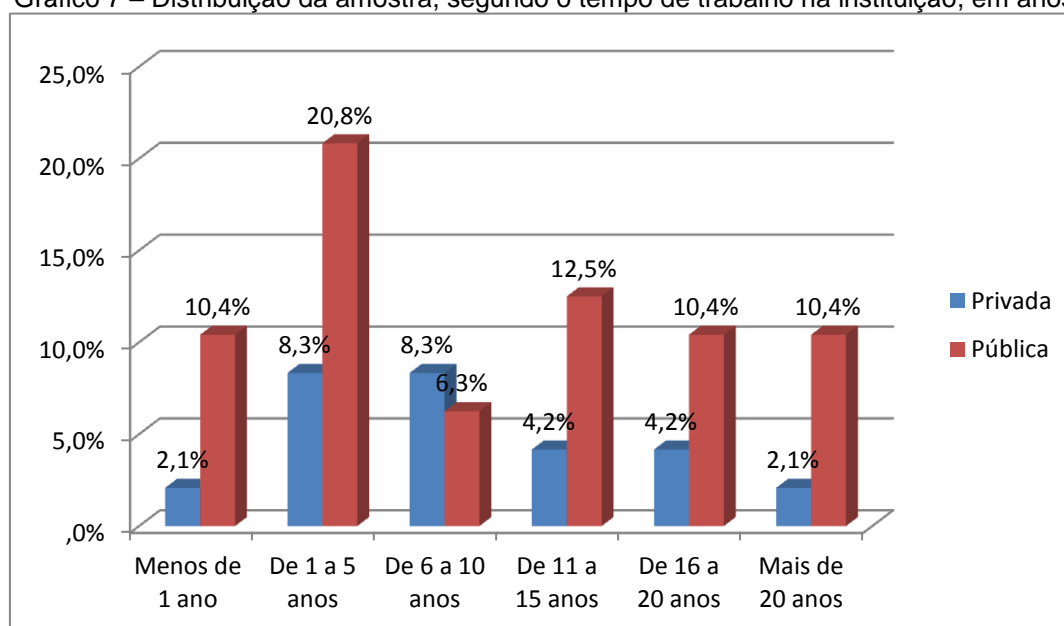
Gráfico 6 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de atuação como docente



Fonte: Dados da pesquisa

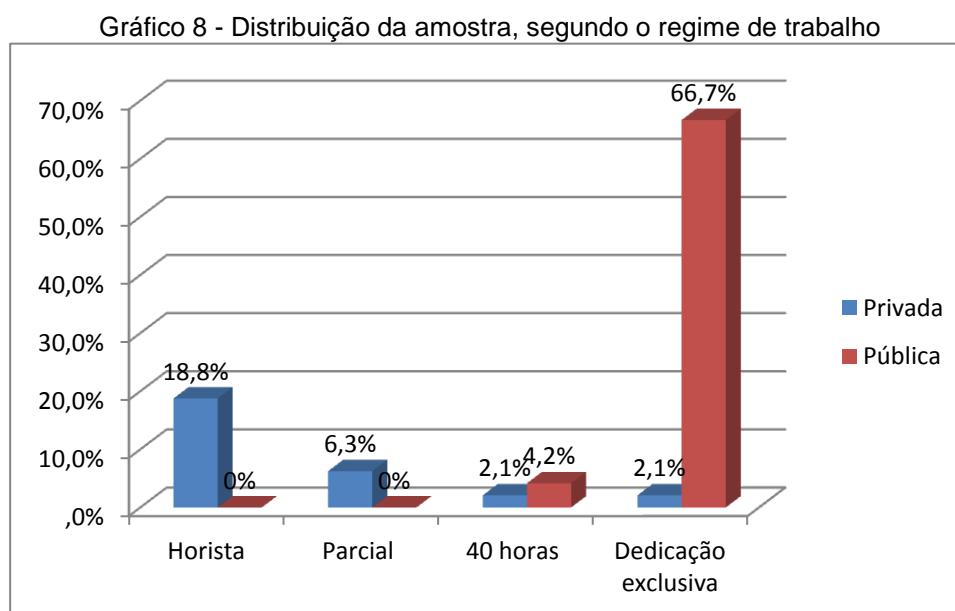
Em relação ao tempo de trabalho nas instituições de ensino pesquisadas, percebe-se que a maioria dos docentes amostrados (29,2%) está na instituição de 1 a 5 anos. Em contrapartida, 20,4% dos professores da instituição pública estão lecionando há mais de 15 anos e a maior concentração (8,3%) dos professores da instituição privada leciona entre 6 a 10 anos (GRÁF. 7).

Gráfico 7 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho na instituição, em anos



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o GRÁF. 8, a maioria dos docentes das instituições pública trabalha como dedicação exclusiva, totalizando um percentual de 63,7%. Todavia, 6,3% dos professores da instituição privada trabalham em regime parcial e o maior percentual (18,8%) dos professores da instituição privada atua como horista.



Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, os dados demográficos e ocupacionais dos professores da instituição pública revelaram que a maioria deles é do sexo masculino, tem idade acima de 36 anos, é casada, possui doutorado completo, com tempo de atuação na docência acima de 11 anos, com até 10 anos de tempo de trabalho na instituição e com dedicação exclusiva na atividade de docente.

Já o conjunto dos dados demográficos e ocupacionais dos professores da instituição privada demonstrou que a maioria é do sexo masculino, tem idade acima de 36 anos, é casada, possui mestrado completo, com vivência na docência há menos de 10 anos, com tempo de trabalho na instituição abaixo de 10 anos e com regime de trabalho caracterizado como horista.

## 6.2 Análise descritiva: vínculos mantidos entre os professores e a Instituição de Ensino Superior

Nesta seção, são analisados e comparados os tipos de vínculo organizacional, correspondentes aos indicadores da seção 2 do questionário apresentado no APÊNDICE B. Os indicadores estão dispostos em uma escala do tipo *Likert* de concordância de cinco pontos.

O grau de concordância e de discordância está representado pelos números que podem ser visualizados no QUADRO 1:

Quadro 1 - Representação dos números que compõem a escala *Likert*

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Fonte: Instrumento de coleta de dados da pesquisa, inspirado em Pereira (2011).

A fim de interpretar a escala, considera-se que quanto maior a média dos professores entrevistados em cada afirmativa maior a concordância com ela, e vice-versa. Considerando que a escala *Likert* é de cinco pontos, o *escore* médio, ou mediana, é representado pelo valor 3. Valores acima de 4 tendem a concordar com a importância do vínculo. Valores compreendidos entre 3 e 4 demonstram uma zona intermediária de concordância quanto à importância do vínculo. Valores abaixo de 3 manifestam uma tendência de discordância quanto à importância do vínculo.

O questionário é composto por afirmações que estão relacionadas aos dez elementos do vínculo organizacional: *identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, e autonomia*. Cada um desses elementos é representado no questionário por afirmativas que servem como indicadores. Esta correlação das afirmativas e o tipo de vínculo está apresentada no APÊNDICE C.

A TAB. 1 apresenta os resultados do vínculo organizacional que o docente da instituição privada estabelece com a IES.

Tabela 1 - Caracterização dos docentes da instituição privada, segundo os fatores de vínculo organizacional.

Vínculo organizacional	Medida descritiva				
	Média	Des.-padr.	P25	Mediana	P75
Identificação com a organização	3.56	0.98	2.75	3.42	4.46
Sentimento de pertença	3.96	0.94	3.46	4.17	4.75
Cooperação nas atividades	3.87	0.78	3.60	4.10	4.45
Participação nas decisões	3.43	0.80	3.00	3.50	4.05
Idealização da organização	3.87	0.89	3.29	3.93	4.57
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	3.27	1.03	2.25	3.13	4.06
Solidariedade	3.63	0.68	3.22	3.50	4.13
Integração entre os membros	3.59	0.81	2.94	3.75	4.25
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	3.14	0.91	2.43	3.14	3.82
Autonomia	3.69	1.19	2.40	4.10	4.80

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 2 apresenta os resultados do vínculo organizacional que o docente da instituição pública mantém com a IES.

Tabela 2 - Caracterização da instituição pública, segundo os fatores de vínculo organizacional.

Vínculo organizacional	Medida descritiva				
	Média	Des.-padr.	P25	Mediana	P75
Identificação com a organização	3.89	0.64	3.63	3.92	4.33
Sentimento de pertença	4.12	0.81	3.79	4.25	4.67
Cooperação nas atividades	3.46	0.68	3.10	3.40	4.00
Participação nas decisões	3.45	0.88	2.95	3.60	4.05
Idealização da organização	3.87	0.59	3.39	4.00	4.43
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	3.37	0.81	2.94	3.50	4.00
Solidariedade	3.22	0.77	2.72	3.44	3.75
Integração entre os membros	3.26	0.72	2.75	3.50	3.75
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	3.50	0.76	3.14	3.43	4.00
Autonomia	3.92	0.77	3.55	4.10	4.40

Fonte: Dados da pesquisa

Em se tratando dos vínculos mantidos pelos professores em relação às instituições pesquisadas, constata-se que os elementos que obtiveram os maiores escores na escola privada, foram, pela ordem: *sentimento de pertença e cooperação nas atividades*. Já na instituição pública os vínculos que apresentaram maior significância foram pela ordem: *sentimento de pertença e autonomia*. Em seguida, os elementos

que demonstraram maiores *escores* na escola privada foram: *idealização da organização e autonomia*. Já na escola pública os próximos vínculos que apresentaram maiores *escores* foram: *identificação com a organização e idealização da organização*. Cabe ressaltar que a escola pública, com exceção do vínculo *sentimento de pertença*, apresentou uma situação intermediária entre discordância e concordância, por ter apresentado nos demais fatores uma média entre 3,00 a 3,99. Já na instituição privada todos os fatores foram apresentados de maneira intermediária, uma vez que os resultados revelaram média entre 3,00 a 3,99.

Desse modo, considerou-se que *sentimento de pertença* foi o vínculo que obteve maior *escore* nas duas instituições pesquisadas. Este vínculo foi evidenciado no grupo de professores entrevistados na instituição privada com o sentir-se parte daquela organização, por meio do retorno e do reconhecimento que recebem, principalmente da coordenadora. Foi percebido nos 5 professores entrevistados na IES privada – denominados aqui de P1, P2, P3, P4 e P5 – esse acesso fácil com a coordenação, o que facilita o trabalho do docente, dando-lhes autonomia, segurança e estabilidade no exercício de suas atividades. Essa afirmação é ilustrada a seguir:

[...] a gente tem um canal de comunicação muito fácil com as coordenadoras, e quanto mais eu contribuo, mais eu tenho um “feedback” melhor delas.[...] se eu pensar, se eu tiver alguma ideia eu tenho espaço de chegar e conversar com elas. Eu tenho retorno se a Diretoria vai ou não aprovar isso. Então, isso eu acho que traz, que contribui com esse sentimento (P2 – IES privada).

Eu acho que isso está muito vinculado. Até a própria estabilidade. São dois aspectos. Primeiro, se você sabe o que a Diretoria, ou a própria instituição, ela oferece ao profissional, você tem sentimento de estabilidade. E o segundo é que, uma vez que tem esse sentimento de estabilidade, você pode pensar em longo prazo, em termos até de contribuição para a própria instituição e, principalmente, pro aluno. Você pode pensar num trabalho que você pega numa turma no primeiro período e pode concluir lá no sétimo período (P4 – IES privada).

Apesar disso, apenas um professor relatou não se sentir vinculado com a instituição, o que é observado no relato a seguir:

[...] eu estou totalmente desvinculado daqui. Venho aqui, dou minha aula. Não é tão prazeroso para mim. [...] eu não vejo nenhuma atitude deles aqui que faça com que eu me sinta parte daqui. Nenhuma. Eu enxergo aqui

como uma empresa, uma empresa mesmo, como qualquer outra (P5 – IES privada).

Na instituição pública, o *sentimento de pertença* também foi relacionado à estabilidade, que, nesse caso, parece ainda ser mais forte, uma vez que, de acordo com um professor – este e os demais identificados como P1, P2, P3, P4 e P5 –, esse espírito de pertencimento é fruto de ele ter feito um concurso e “só será demitido por uma causa grave” (P3 – IES pública). Esta estabilidade é evidenciada no depoimento de um professor:

Eu acho que um vínculo de sentir, de pertencer àquela instituição. Eu acho que é inerente à segurança que a pessoa sente, é... em relação ao trabalho, porque se nós não sentirmos este sentimento de pertencer, eu acredito que o trabalho ele... é. Você não faz assim, é, como que eu diria... um trabalho com gosto, com prazer (P5 – IES pública).

Na pesquisa de Pereira (2011), apesar de ter sido a respeito dos vínculos mantidos pelos professores do ensino fundamental e médio em rede pública e particular, as duas redes ressaltaram que a figura do professor efetivo na escola pública seria um dos motivos para que estes docentes se sintam mais pertencentes à organização.

No que tange a esse canal de comunicação entre Coordenação e docente, na instituição privada também foi possível observar que “o coordenador da escola particular consegue manter um atendimento mais individualizado e personalizado aos professores, o que não ocorre na escola pública” (PESSOA, 2008, p. 144). Talvez esse motivo contribua para que o professor da rede privada, ao se envolver com a Coordenação, se sinta mais participante e pertencente à organização.

De acordo com as contribuições teóricas, pertença é um grau de identificação mais profundo, em que as pessoas se sentem fazendo parte do grupo, do “nós”, do grupo, se sentindo realizada (PICHON-RIVIÈRE, 2007). É possível ilustrar os relatos de proteção e segurança dos professores com os estudos de Aliatti (2008), que contribui afirmando que pertencer é sentir-se estando dentro, e isso remete a compartilhar normas, regras e leis que representam o manifesto da pertença, além da ilusão de estar contido e protegido, o que representa o imaginário.



Não obstante fazer sentido a interpretação dos resultados relatados anteriormente, o que se observou nos relatos dos professores a partir da técnica projetiva foi que o professor está muito mais vinculado à sua profissão que propriamente à instituição em que leciona.

A seguir, apresentam-se alguns depoimentos a respeito da FIG. 1 e da FIG. 5, sobre a técnica projetiva, que exemplificam essa afirmativa:

Bem, eu imagino aqui uma professora e um aluno, e a professora dando uma orientação individual pro aluno, e o aluno interessado. [...] o que mais me motiva, o que mais me traz todos os dias, é essa possibilidade de criação. Você, em conjunto, criar algo novo, que traga crescimento para eles (P3 – IES privada). FIG. 1

[...] o que eu sempre falo quando me perguntam a respeito da profissão que eu exerço, principalmente professor universitário, eu me enxergo muito como pessoas que podem efetivamente mudar o destino das pessoas. Uma palavra certa, uma palavra errada, eu mudo para mais e para menos o destino de uma pessoa (P4 – ES privada). FIG. 1

[...] eu acho que um professor, para ser um bom professor, ele tem que estudar muito, refletir sobre o conhecimento, para chegar aqui e colocar as questões [...] Às vezes, você não tem a solução, mas você apresenta a discussão pros alunos (P3 – IES pública). FIG. 2

Em se tratando dos vínculos que alcançaram menor expressividade na instituição privada, constatou-se que *crescimento e desenvolvimento profissional e reconhecimento e valorização* apresentaram médias baixas de 3,14 e 3,27, respectivamente. Quanto ao vínculo *reconhecimento e valorização*, o que é percebido é que, uma vez que o professor, enquanto profissional, não se atualizar e não se aperfeiçoar corre o risco de, até mesmo, ser demitido, o que é observado no relato a seguir:

[...] na instituição privada, o funcionário, de uma maneira mais direta, ele que procure um meio de se aperfeiçoar, porque se ele não quiser tem outros (P1 – IES privada).

Já com relação ao vínculo *crescimento e desenvolvimento*, os professores afirmam que, geralmente, uma instituição privada não possui um plano de carreira formalizado, além do que essa questão se torna um pouco inibida, por gerar custos para a instituição. O relato de um professor ilustra essa situação:

[...] por ser privada, ela tem, normalmente, alguém muito bem identificado como sendo o dono dela, como sendo o gestor dela. [...] a privada tem que pensar em estabilidade econômica, tem que pensar em tudo, tem que pensar em sustentabilidade, que contrapõe, muitas vezes, com as próprias necessidades de professor em termos de salários, em termos de condições, em termos de trabalho, etc (P4 – IES privada).

Relacionando o resultado com a pesquisa de Pereira (2011), percebe-se a mesma evidência do motivo pelo qual o vínculo *crescimento e desenvolvimento* foi maior entre os professores da rede pública em detrimento dos professores da rede privada, que é o fato de existir um plano de carreira.

O que se observa é que a iniciativa privada possui outros meios de manter o professor vinculado a ela que não os vínculos *reconhecimento e valorização e crescimento e desenvolvimento profissional*. Isso porque esses vínculos se mostraram enfraquecidos por eles, que, em sua maioria conseguem justificar o resultado e parecem aceitar essa realidade, vinculando-se à instituição através de outros elementos.

Traesel (2007) comenta que todo indivíduo espera outras formas de retribuição em troca de seu trabalho. Na IES privada estudada, percebe-se que o reconhecimento é percebido por meio da permissão que a escola dá aos professores de se sentirem pertencente àquele lugar, seja por meio do diálogo direto com a coordenadora, seja agindo de maneira participativa no seu trabalho.

Outra evidência foi a de que o vínculo *reconhecimento e valorização* do professor está muito mais interligado com os alunos que com a instituição. Ou seja, o professor se sentirá reconhecido e valorizado por meio da avaliação de seus alunos. Para ilustrar essa consideração, utilizou-se o depoimento resultante da aplicação da técnica projetiva, baseada na técnica projetiva, a qual foi escolhida a FIG. 1:

[...] no meu entender, ela refere a um professor que tem nos alunos o reconhecimento como fonte de instigação. Ou seja ele tá ali para tirar a dúvida, para fazer questionamento, para instigar os alunos para procurarem e buscarem o conhecimento. Eu acho que esse é o papel do professor, tanto da privada quanto da pública [...] (P2 – IES pública).

Quando a organização satisfaz estes anseios demonstrados pelos indivíduos, o ego deles se realiza. Como consequência, aumentam o reconhecimento e a valorização (DEJOURS, 2004).

Na instituição pública, os vínculos menos significativos foram *solidariedade* e *integração entre os membros*, com médias, respectivamente, de 3,22 e 3,26.

Uma professora procura justificar o resultado:

O que eu percebo, talvez, para tentar explicar essa situação é que... a carga de trabalho nossa aumentou muito não é, vem aumentando. As turmas vêm crescendo muito. O número de orientados na graduação e na pós também. E talvez com isso a gente não tenha mais tanto tempo, assim, para conversar com os colegas, para se encontrar, ou mesmo para frequentar eventos dos outros (P1 – IES pública).

De acordo com Santos (2009b), três funções são atribuídas aos professores universitários: ensino (docência), pesquisa e extensão, que coincidem com as funções da universidade. Esse “tripé” na instituição pública pode contribuir para o pouco entrosamento e compartilhamento entre os professores.

Outro ponto de vista, e que vai ao encontro deste resultado, é que, o que pode contribuir para o distanciamento entre os professores em IES pública é o modo como a instituição é avaliada, conforme depoimento a seguir:

Não me surpreende, justamente pelo fato da análise do perfil do profissional docente da instituição pública ter como parâmetro de avaliação hoje o desempenho individual, em termos de publicação, em termos de reconhecimento (P2 – IES pública).

Nesse sentido, Rodrigues (2008) alega que na década de 1990, o Sistema de Educação Superior Brasileira moldou-se às transformações do capitalismo tardio e buscou se adequar à economia competitiva. Com isso, entende-se que o ambiente público se torna mais competitivo e que os professores acabam atuando de maneira mais individualizada, não demonstrando alguma necessidade em se integrar ou contribuir com o próximo de maneira solidária. Mailhiot (1970) salienta que a integração não ocorrerá se os membros não sentirem estima e respeito uns pelos outros. Seminotti (2001) ainda afirma que perceber e respeitar os aspectos distintos

de cada membro do mesmo grupo é uma tarefa difícil. Talvez por isso mesmo as pessoas tendem a se agrupar e a se relacionar, primeiro, pelas semelhanças e, só depois, quando, seguros do apoio do grupo, é que se sentem com possibilidade de mostrar as diferenças. Com isso, o trabalho coletivo permite que o sujeito se afaste do isolamento que, muitas vezes, se faz presente no cotidiano profissional (SEMINOTTI, 2001).

Também foi observado que os professores possuem consciência dessa competição, mas que os vínculos de *solidariedade* e de *integração entre os membros* não são essenciais para exercerem suas atividades.

Tal aspecto é identificado no relato a seguir:

A verdade, eu acho que a tentativa de criar grupos de pesquisa e tudo mais ela acaba deixando transparecer toda essa dificuldade, essa competição que existe. Então, eu particularmente acredito que realmente as pessoas que estão preparadas, que estão dispostas, que estão sobrevivendo num ambiente organizacional de uma universidade pública, particularmente, elas sabem dessa competição e elas avaliam que esses vínculos não seriam essenciais para elas sobreviverem. Elas têm que enfrentar a carência, a ausência desses elementos no ambiente competitivo, da vida acadêmica (P4 – IES pública).

Outro exemplo foi demonstrado com o relato de uma professora, por meio da interpretação da FIG. 3, na técnica projetiva:

Uma das coisas mais, é... difíceis da vida acadêmica é que mesmo a gente estando cercado de estudante, cercado de colegas, docentes, técnicos administrativos, parece que é um ambiente vibrante. De fato, a universidade é um ambiente vibrante... A gente, às vezes, tem a sensação de uma... é... de uma solidão extremamente grande, por dilemas que a gente tem do dia a dia, com os alunos... [...] A mesma coisa acontece também na pesquisa, sabe, você tem dilemas que você tem que avançar. [...] Isso acaba sendo um dilema muito solitário. O professor fica muito fechado mesmo. Às vezes, você tem a possibilidade de ter grupos de discussão sobre essas questões. Mas não é sempre. Então, eu acho que esse momento, essa solidão acadêmica, ela é uma coisa que permeia um pouco essa... esse nosso trabalho. [...] Então, esse cara aqui pensando, com a mão na testa, perdido depois de uma aula, com esse monte de documento para ler, me lembrou essa ideia da solidão acadêmica (P4 – IES pública) (FIG. 3).

Nos estudos de Petroni (2008), cuja temática é a autonomia do professor, observa-se que, apesar de o professor não estar sozinho na escola, muitas vezes, não há o sentimento do coletivo. Existir um grupo de professores não significa

necessariamente que eles pensem como grupo, que haja um trabalho nessa perspectiva (PETRONI, 2008). A autora ainda contribui afirmando que o que se observa é o culto da individualização e da competição que acontece não só na escola, mas na sociedade em geral.

A seguir, apresenta-se a análise bivariada dos vínculos organizacionais com os dados demográficos, encontrados nesta pesquisa.

### **6.3 Análise bivariada**

O objetivo desta seção é apresentar as associações entre as variáveis demográficas e as variáveis ocupacionais com os elementos constitutivos do vínculo organizacional, como também descrever e analisar os indicadores dos vínculos organizacionais pesquisados por tipo de instituição, fazendo um comparativo entre a instituição da rede pública e a instituição da rede privada.

#### **6.3.1 Vínculos organizacionais *versus* variáveis demográficas e ocupacionais**

No que se refere à análise dos dez elementos do vínculo organizacional e das variáveis demográficas e ocupacionais, apurou-se que diferenças significativas ocorreram em relação ao tipo de instituição, sexo, ao grau de escolaridade, ao tempo de vivência na docência e ao tempo de atuação na instituição. Apenas com relação à variável faixa etária não foram observadas diferenças significativas, conforme pode ser observado no APÊNDICE F.

Quanto aos fatores de vínculo organizacional associados ao tipo de instituição (TAB. 3), pode-se dizer que os professores da instituição privada indicam maior escore na *cooperação das atividades* (4,10) do que os professores de instituição pública, cujo escore foi menor, (3,40).

Tabela 3 - Níveis médios dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias do tipo de instituição

Fatores de Vínculo Organizacional	Tipo de Instituição	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Identificação com a organização	Privada	3.42	0.202	Público = Privada
	Pública	3.92		
Sentimento de pertença	Privada	4.17	0.707	Público = Privada
	Pública	4.25		
Cooperação nas atividades	Privada	4.10	<b>0.027*</b>	Privada > Público
	Pública	3.40		
Participação nas decisões	Privada	3.50	0.793	Público = Privada
	Pública	3.60		
Idealização da organização	Privada	3.93	0.865	Público = Privada
	Pública	4.00		
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	Privada	3.13	0.584	Público = Privada
	Pública	3.50		
Solidariedade	Privada	3.50	0.169	Público = Privada
	Pública	3.44		
Integração entre os membros	Privada	3.75	0.163	Público = Privada
	Pública	3.50		
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	Privada	3.14	0.127	Público = Privada
	Pública	3.43		
Autonomia	Privada	4.10	0.936	Público = Privada
	Pública	4.10		

Nota: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)  
 Fonte: Dados da pesquisa

Sete professores pesquisados concordaram com o resultado e procuraram justificá-lo ao afirmarem que na instituição privada os docentes cooperam mais, pois estão voltados para o desempenho da instituição. Já na pública eles acabam se isolando, por se preocuparem com o desempenho individual.

Seguem as justificativas, baseadas no depoimento de professores de cada instituição pesquisada:

Sim, pelo fato de não ter uma... essas avaliações em cima de pesquisa. Acho que o modelo atrapalha. Não é só pesquisa que determina a qualidade de um professor. [...] Então, lá na privada, pelo fato deles não serem avaliados aí ou disso ser uma complementação de avaliação da instituição [...] eles cooperam entre si. Por que? Porque eles são muito mais voltados ou vinculados ao ensino do que a pesquisa em si (P2 – IES pública).

O modelo da pública eu acho que assim, gera mais atritos, mais vaidade... porque o modelo da pública é aquela coisa: quem publica mais vale mais. Então, o modelo da CAPS, ele dita esse modelão aí. [...] também as consultorias geram brigas dentro da universidade, pelo fator financeiro. Então, gera muito atrito (P5 – IES privada).

A TAB. 4 mostra a análise comparativa entre o sexo e os elementos constitutivos do vínculo organizacional.

Tabela 4 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de vínculo organizacional, por sexo.

Fatores de Vínculo Organizacional	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Identificação com a organização	Masculino	3.92	0.235	Masc. = Femin.
	Feminino	3.75		
Sentimento de pertença	Masculino	4.25	0.661	Masc. = Femin.
	Feminino	4.08		
Cooperação nas atividades	Masculino	3.70	0.535	Masc. = Femin.
	Feminino	3.50		
Participação nas decisões	Masculino	3.80	0.188	Masc. = Femin.
	Feminino	3.50		
Idealização da organização	Masculino	4.00	0.571	Masc. = Femin.
	Feminino	3.86		
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	Masculino	3.50	0.473	Masc. = Femin.
	Feminino	3.50		
Solidariedade	Masculino	3.50	0.172	Masc. = Femin.
	Feminino	3.44		
Integração entre os membros	Masculino	3.50	0.915	Masc. = Femin.
	Feminino	3.63		
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	Masculino	3.64	0.109	Masc. = Femin.
	Feminino	3.21		
Autonomia	Masculino	4.20	<b>0.020*</b>	Masc. > Femin.
	Feminino	3.70		

Nota: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados revelam que os professores do sexo masculino afirmam experimentar mais *autonomia* no exercício de suas atividades docentes (4,20) quando comparados com as mulheres (3,70), em um valor de  $p < 0,05$ . Dentre os 10 professores entrevistados, 9 discordam desta afirmativa, argumentando que há igualdade tanto salarial quanto de poder de decisão em ambos os sexos. A justificativa é de que, provavelmente, ainda haja alguma herança de submissão por

parte das mulheres, de tempos passados, e isso pode ter influenciado o resultado, uma vez que, ao se tornar ou se reconhecer como autônomo, o sujeito (indivíduo) deixa de ter que se reportar a alguém (PETRONI, 2008).

Uma professora justifica o resultado afirmando que os homens naturalmente se sentem mais autônomos, não só na vida profissional, mas pessoalmente também em detrimento da mulher e de sua dupla ou, até, tripla jornada de trabalho. O que é permitido observar em seu depoimento:

[...] talvez as mulheres tenham muitas outras atribuições que acabam fixando o tipo de trabalhos que elas têm dentro da instituição por terem uma dupla, tripla jornada de trabalho, que a maioria dos homens não tem. Então, isso também, eu acho que dá uma certa autonomia, porque a autonomia ela pode tá adequada com a autonomia que o homem tem na vida pessoal, e não só na vida profissional, que a mulher não tem. (P4 – IES pública).

A TAB. 5 apresenta os níveis médios dos vínculos organizacionais associados aos dois níveis de escolaridade (mestrado e doutorado).

Tabela 5 - Níveis médio dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias da escolaridade

(Continua...)

Fatores de Vínculo Organizacional	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Identificação com a organização	Mestrado	3.83	0.584	Todos iguais
	completo/Dout. Incom. Doutorado completo	3.83		
Sentimento de pertença	Mestrado	4.17	0.962	Todos iguais
	completo/Dout. Incom. Doutorado completo	4.17		
Cooperação nas atividades	Mestrado	4.00	<b>0.001**</b>	Mest > Dout.
	completo/Dout. Incom. Doutorado completo	3.40		
Participação nas decisões	Mestrado	3.60	0.512	Todos iguais
	completo/Dout. Incom. Doutorado completo	3.60		
Idealização da organização	Mestrado	3.93	0.419	Todos iguais
	completo/Dout. Incom. Doutorado completo	3.86		
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	Mestrado	3.50	0.711	Todos iguais
	completo/Dout. Incom. Doutorado completo	3.50		

Nota: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa



Tabela 5 - Níveis médio dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias da escolaridade

(...conclusão)

Fatores de Vínculo Organizacional	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Solidariedade	Mestrado	3.50	0.134	Todos iguais
	completo/Dout. Incom. Doutorado completo	3.38		
Integração entre os membros	Mestrado	3.75	0.060	Todos iguais
	completo/Dout. Incom. Doutorado completo	3.25		
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	Mestrado	3.43	0.981	Todos iguais
	completo/Dout. Incom. Doutorado completo	3.43		
Autonomia	Mestrado	4.20	0.520	Todos iguais
	completo/Dout. Incom. Doutorado completo	4.00		

Nota: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à *cooperação nas atividades*, os doutores registram menor escore (3,40), comparados aos mestres e doutorandos (4,00), com valores de  $p < 0,01$ . Para os demais vínculos não foi constatada diferença estatística entre as escolaridades.

Todos os professores entrevistados interpretaram o resultado quantitativo afirmando que o docente que possui o título de doutor, naturalmente, tende a se isolar, apresentando um perfil mais de pesquisador que de educador. O depoimento de um professor da rede pública ilustra a afirmativa:

[...] Boa parte do que faz ou está fazendo doutorado fica muito tempo afastado. Eles fazem em outras instituições ou às vezes até fora do país, e isso faz com que esses vínculos que eles tinham antes vão se esfacelando. E, quando ele volta, ele não encontra mais a mesma realidade, e ele tá numa posição hierárquica muito sedutora, diferente daquela que ele ocupava anteriormente. Então, nesse sentido, eu acredito que a cooperação aconteça muito mais... em menor escala entre os que possui doutorado do que aquele que tem mestrado. (P4 – IES pública).

Um professor da instituição privada também corrobora com o resultado ao afirmar:

Você fica quatro anos só pensando em si, só focando em si é... dificilmente depois desses quatro anos a pessoa vai voltar a ser participativa. (P3 – IES privada).

Pode-se inferir a partir deste depoimento que os professores que possuem doutorado completo tendem a se isolar e a agir de maneira mais individualista que

os docentes que concluíram o grau de mestre. Assim, o mestre depende mais de colegas, procuram grupos para se unirem, discutirem ideias e compartilharem conhecimento. Nesse sentido, Freitas (1988) contribui afirmando que um grupo existe na medida em que seus membros se percebem unidos por uma interdependência facilitadora na busca de seus objetivos. Com base nessa concepção é que se pressupõe a cooperação entre os membros do grupo.

A TAB. 6 apresenta o resultado dos níveis médio dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias do tempo de atuação como docente.

Tabela 6 - Níveis médios dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias de tempo de atuação como docente.

Fatores de Vínculo Organizacional	Tempo de atuação como docente	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Identificação com a organização	até 10 anos	3.83	0.314	Todos iguais
	acima de 11 anos	3.83		
Sentimento de pertença	até 10 anos	4.33	0.611	Todos iguais
	acima de 11 anos	4.17		
Cooperação nas atividades	até 10 anos	3.80	0.051	Todos iguais
	acima de 11 anos	3.40		
Participação nas decisões	até 10 anos	3.80	0.242	Todos iguais
	acima de 11 anos	3.60		
Idealização da organização	até 10 anos	4.29	<b>0.031*</b>	até 10 > Acima 11
	acima de 11 anos	3.71		
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	até 10 anos	3.50	0.233	Todos iguais
	acima de 11 anos	3.50		
Solidariedade	até 10 anos	3.63	0.086	Todos iguais
	acima de 11 anos	3.38		
Integração entre os membros	até 10 anos	3.50	0.536	Todos iguais
	acima de 11 anos	3.50		
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	até 10 anos	3.86	<b>0.028*</b>	até 10 > Acima 11
	acima de 11 anos	3.29		
Autonomia	até 10 anos	4.40	0,380	Todos iguais
	acima de 11 anos	4.00		

Nota: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)  
 Fonte: Dados da pesquisa

Ao associar os grupos de tempo de atuação como docente e os fatores de vínculo organizacional, conforme se observa na TAB. 5, constatou-se que docentes com até 10 anos de atuação apresentaram escore mais alto nos fatores *idealização* e *crescimento profissional* ao ser comparado com docentes com tempo de atuação superior a 11 anos.

No que se refere ao vínculo *idealização da organização*, os professores percebem que o profissional que está iniciando a carreira de docente idealiza o seu local de trabalho devido à expectativa e ao encantamento que existe no começo da profissão. Uma professora da IES privada com pouco tempo na docência exemplifica o resultado alcançado:

[...] talvez isto esteja relacionado à expectativa pessoal mesmo, profissional. Eu espero crescer muito aqui, mas pode ser que talvez professores que já estejam aqui há mais de dez anos ou que já trabalham numa instituição privada há mais de dez anos tenham tido algum tipo de decepção, alguma coisa assim que os levaram a não ter esse mesmo desenvolvimento, essa expectativa com a instituição. [...] eu tenho uma expectativa grande. Daí, talvez seja... eu estou há dois anos dando aula. (P2 – IES privada).

Nos construtos teóricos de Aliatti (2008), encontra-se a afirmação de que para um grupo ou um indivíduo se manter em movimento é preciso que tenha “aspirações”.

Os resultados qualitativos da IES pública também contribuíram para ilustrar a questão:

[...] aqueles que estão na instituição até 10 anos de idade têm toda uma carreira pela frente. E, se esses professores não aproveitar as oportunidades que são oferecidas, é lógico que quando chegar no tempo da aposentadoria ele não vai passar de um professor medíocre. (P5 – IES pública).

No que tange ao vínculo *crescimento e desenvolvimento profissional* relacionado com o tempo de atuação na docência, percebe-se na maioria dos depoimentos que os docentes que estão há mais tempo lecionando já se sentem realizados pelo que já fez ou que já desenvolveu na academia. Já aquele professor com menos tempo de docência possui uma perspectiva maior de crescimento, uma vez que se sugere estar no início de sua carreira.

Uma professora que está há mais de 10 anos na docência e há 10 na instituição pública, apresenta seus argumentos:

Eu estou completando dez anos de universidade federal e eu estou numa fase um pouco de desencantamentos. Você vai [...], você já alcançou quase todas as possibilidades, e tal. Em termo de docência, pesquisa, aí você fica pensando: Nossa, mas é só isso [...]? O que teria de mais? E aí você já está num ponto também que você já... domina aquilo que você faz. Você conhece as oportunidades, as chances, mas, ao mesmo tempo, é... diminui o quê que tem a mais depois, não é? Talvez seja isso. (P1 – IES pública).

Assim, o que parece ter contribuído para esse resultado é o fato de quem está na docência há mais tempo já não traça metas profissionais para si, talvez por não mais enxergar possibilidades. Para Kramer (2003), as oportunidades que as empresas oferecem a seus empregados referem-se ao crescimento e ao desenvolvimento pessoal e profissional. Essas oportunidades têm por objetivo promover a busca pelo conhecimento, pela qualificação e pelo aperfeiçoamento dos empregados.

A TAB. 7 mostra o resultado dos níveis médios dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias do tempo de trabalho na instituição.

Tabela 7 - Níveis médios dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias de tempo de atuação na instituição.

(Continua...)

Fatores de Vínculo Organizacional	Tempo de atuação na instituição	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Identificação com a organização	até 5 anos	4.00		
	De 6 a 15 anos	3.50	0.122	Todos iguais
	acima de 16 anos	3.83		
Sentimento de pertença	até 5 anos	4.58		
	De 6 a 15 anos	3.50	0.184	Todos iguais
	acima de 16 anos	4.17		
Cooperação nas atividades	até 5 anos	3.80		
	De 6 a 15 anos	3.60	0.277	Todos iguais
	acima de 16 anos	3.40		
Participação nas decisões	até 5 anos	3.80		
	De 6 a 15 anos	3.20	<b>0.009**</b>	De 6 a 15 anos < do que os demais
	acima de 16 anos	3.80		

Nota: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 7 - Níveis médios dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias de tempo de atuação na instituição.

(...conclusão)

Fatores de Vínculo Organizacional	Tempo de atuação na instituição	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Idealização da organização	até 5 anos	4.00		
	De 6 a 15 anos	3.71	0.211	Todos iguais
	acima de 16 anos	4.14		
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	até 5 anos	3.75		
	De 6 a 15 anos	3.00	<b>0.032*</b>	De 6 a 15 anos < do que os demais
	acima de 16 anos	3.50		
Solidariedade	até 5 anos	3.50		
	De 6 a 15 anos	3.38	0.294	Todos iguais
	acima de 16 anos	3.63		
Integração entre os membros	até 5 anos	3.50		
	De 6 a 15 anos	3.50	0.482	Todos iguais
	acima de 16 anos	3.75		
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	até 5 anos	3.71		
	De 6 a 15 anos	3.14	<b>0.014*</b>	De 6 a 15 anos < do que os demais
	acima de 16 anos	3.57		
Autonomia	até 5 anos	4.30		
	De 6 a 15 anos	3.60	<b>0.009**</b>	De 6 a 15 anos < do que os demais
	acima de 16 anos	4.40		

Nota: p-valor &lt; 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor &lt; 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Avaliando os grupos de tempo de atuação na instituição quanto aos fatores de vínculo organizacional, conforme se observa na TAB. 14, constatou-se que docentes com menos tempo de atuação na instituição apresentaram escores mais altos nos fatores *reconhecimento e valorização dos indivíduos* e *crescimento profissional* quando comparados aos professores com maior tempo de casa. Já os docentes que lecionam na instituição acima de 16 anos revelaram escores mais altos nos vínculos *participação nas decisões* e *autonomia* ao ser comparado com docentes com menor tempo de casa.

Dos 10 professores entrevistados, 7 concordam com o resultado relacionado ao vínculo *reconhecimento e valorização*, argumentando que aquele profissional com menos tempo de casa quer ser bem reconhecido como um bom professor e, assim, de alguma forma, mostram-se mais participativos e motivados.

O resultado foi ilustrado com o depoimento de um professor da instituição pública:

[...] obviamente os que têm menos de 5 anos podem responder que se sentem mais valorizados [...] É provável que aquele que está mais motivado, com perspectiva de carreira maior, eu acho que ele vai se sentir mais reconhecido, até porque a demanda pelo trabalho dele provavelmente é grande também ainda dentro da instituição, e ele pode sentir com alguma valorização. Por outro lado, um professor com mais tempo de carreira, ele já perdeu muito da expectativa, ele tá muito mais frustrado com a profissão. Não é à toa que a gente tá vivenciando uma greve nesse momento. (P4 – IES pública).

Na instituição privada, também foi possível observar a explicação de que “o que tem mais tempo já tá saturado, ele já teve o reconhecimento que tinha que ter” (P1 – IES privada). Os outros professores que não apresentaram justificativas a favor do resultado relacionaram o *reconhecimento e a valorização* com a *autonomia* no trabalho, conforme é permitido observar no relato abaixo:

[...] eu acho que quem tá há mais tempo na instituição ele se sente um pouco mais dono, entre aspas, mais valorizados, tem uma certa, vamos dizer, moral [...]. Eu acho que as decisões elas são tomadas mais pelo grupo mais antigo (P5 – IES privada).

No que tange ao vínculo *crescimento e desenvolvimento* em relação ao tempo de atuação na instituição, todos os professores entrevistados concordaram com o resultado no sentido de que o professor que tem menos tempo de casa pensa em construir uma carreira. Com isso, enxerga mais possibilidades. Um professor com pouco tempo de atuação na instituição pública ilustra a afirmativa:

Quem entrou no sistema há bastante tempo ele já tá aqui e, muita das vezes, ele enxerga de forma restrita as oportunidades que a própria universidade lhe oferece. Então, ele já se acomodou com as funções que lhe são pertinentes no próprio departamento e não procura fazer alguma coisa maior ou alguma coisa melhor, em prol da própria universidade. Ou seja, procurar comissões de representação, procurar cargos administrativos, nesse sentido. (P2 – IES pública).

A seguir, apresenta-se um relato de um professor que possui mais de 16 anos de atuação na IES privada:

[...] porque você tá numa escala de primeiro degrau, de uma caminhada. Então você ainda tem muita coisa pela frente, tem muito... O espaço fica maior para galgar. Agora quem provavelmente já está ali há 10 anos já percorreu esses degraus. (P4 – ES privada).

Kramer (2003) já afirmava que quando a organização incentiva os indivíduos a se qualificarem e aperfeiçoarem há o fortalecimento do vínculo *crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional*.

Conforme os resultados apresentados a respeito do vínculo *autonomia*, foi percebido nos resultados qualitativos que no início o professor parece ser mais vigiado, mais cobrado pelo seu desempenho e que, à medida que o tempo vai passando o professor se sente mais seguro em conduzir suas atividades. Além disso, percebe-se que o professor com mais tempo de casa já possui um reconhecimento por parte da instituição e de seus colegas. O depoimento de um professor da instituição pública exemplifica essa questão:

[...] eu acho que isso a gente ganha com o tempo [...]. O novo, ele é sempre vigiado, e ele se, sente vigiado, cobrado para ensinar, a prestar conta sobre o que que ele tá fazendo constantemente. Mas o professor que ele já tá ali há bastante tempo, [...] já deu uma grande contribuição para a instituição, ele se sente mais legitimado. Talvez, essa coisa de pertencimento. Ele sente mais pertencimento do que aquele que entrou agora e precisa fazer de tudo para mostrar. Nesse sentido, ele não tem autonomia, não é? (P4 – IES pública).

Na IES privada também se observam tais considerações:

Acho que ele tá mais adaptado na instituição, ele conhece mais, ele tem mais poder. O conhecimento é poder, não é? Se você conhece bem a estrutura, você tem, como é... dar suas opiniões mais seguro. Acho que é por aí. Ele tá mais envolvido, conhece, tem maior interação entre as pessoas (P5 – IES privada).

Os autores Faria e Schmitt (2007) corroboram com o resultado ao afirmarem que a liberdade para executar e decidir algo representa a autonomia do funcionário. Conforme Kramer e Faria (2007), a autonomia permite que as pessoas criem condições para realizar o trabalho e definir os próprios prazos. Nas palavras de Freire (1996, p. 107), “a autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões, que vão sendo tomadas”.

Adiante, apresentam-se a análise e a descrição dos vínculos organizacionais.

### 6.3.2 Descrição e análise dos indicadores dos vínculos organizacionais pesquisados por tipo de instituição

Nesta seção, expõem-se os resultados dos indicadores correspondentes aos 10 elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, por tipo de instituição, estabelecendo-se um comparativo entre eles. Todas as afirmativas (indicadores) compostas no questionário estão relacionadas a um vínculo organizacional, conforme apresentado no APÊNDICE D.

A TAB. 8 representa os resultados dos indicadores do vínculo *cooperação nas atividades*.

Tabela 8 - Caracterização da amostra por tipo de instituição, segundo os indicadores de vínculo de cooperação nas atividades

Item	Cooperação nas atividades	Privada		Pública		Valor-p
		Média	D.P	Média	D.P	
II.3	Recebo apoio de professores na realização das minhas atividades acadêmicas.	3.57	0.94	3.62	1.13	0.830
II.12	Meus coordenadores facilitam a realização das minhas atividades acadêmicas.	4.50	1.09	3.76	0.99	<b>0.004**</b>
II.28	Sinto que contribuo para os resultados acadêmicos desta instituição.	4.50	0.85	4.41	0.70	0.489
II.36*	Os conflitos interpessoais prejudicam a realização das minhas tarefas acadêmicas nesta instituição.	3.71	1.20	2.74	1.14	<b>0.011*</b>
II.45	A estrutura geral desta instituição favorece a integração e cooperação entre os professores.	3.07	1.21	2.76	1.10	0.496

Nota: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem indagados a respeito de a Coordenação da instituição privada (4,50) facilitar mais o trabalho do docente se comparada com a Coordenação da instituição pública (3,76), os professores exemplificaram tal situação pelo fato de na rede privada haver uma especificidade maior na função do coordenador, tendo como foco principal os resultados que a instituição apresenta perante os alunos e o mercado. Já na rede pública o coordenador é um professor, pesquisador que acumulou a função de coordenação, e essa coordenação é participada com o colegiado.



O depoimento abaixo ilustra essa justificativa:

[...] coordenador na instituição pública, ele tem um trabalho muito difícil, porque ele tá coordenando os pares, e os pares sobre os quais ele não tem praticamente nenhum... é... poder, vamos dizer assim, para mandar embora, para mudar de setor... Então, ele tem que agir, é... praticamente implorado, a colaboração dos colegas, para as empreitadas que ele quer fazer, e ele depende dos colegas para poder exercer o seu cargo, é... Já na instituição privada, apesar de não ser o coordenador quem contrata e demite diretamente, mas ele tem mais recursos para reclamar, para não querer mais aquele professor na equipe que ele coordena. (P1 – IES pública).

Os estudos de Santos (2009b) enfatizam as funções do professor universitário, que envolve a docência, a pesquisa e a extensão. E, ainda, somam-se a essas funções a administração, a busca de financiamento e as relações institucionais (SANTOS, 2009b).

Outro resultado encontrado foi que os professores da instituição particular (3,71) sentem que os conflitos interpessoais o prejudicam mais em sua atuação como docente se comparados com os professores da instituição pública (2,74). Dos 10 professores entrevistados, observou-se que 7 concordaram com o resultado em função de que o docente na IES pública possui segurança e estabilidade de seu emprego, não demonstrando preocupação com os conflitos interpessoais que possam existir, por não afetar diretamente o trabalho deles. Essa afirmativa é confirmada pelo relato abaixo:

[...] os professores aqui da instituição pública, pelo fato deles trabalharem mais individualmente nas suas pesquisas, eles veem que conflitos interpessoais não vão afetar o trabalho principal deles, que é o seu artigo que esta sendo construído e que ninguém tem conhecimento. Para ele, tanto faz. Agora numa instituição privada, que o foco principal é no ensino, se há um conflito interpessoal, isso pode gerar uma série problemas, porque isso vai envolver alunos, já que os alunos são os principais clientes deles. Os alunos fazem parte do sistema de ensino. (P2 – IES pública).

Já nas instituições particulares os professores precisam se preocupar em manter harmonia em seu trabalho, pois um conflito pode criar problemas e, até mesmo ameaçar o seu cargo.

Uma professora da instituição privada comenta esse resultado:

[...] na instituição privada, se uma turma inteira não for com a minha cara e eles resolverem não querer a minha aula aqui, eles vão fazer um abaixo assinado e no máximo, em um semestre realmente eu perderia meu emprego. Na instituição pública é bem mais complicado esse processo, e eu nunca vi esse processo acontecer. Então acho que isso é muito em função da estabilidade que você tem aí. (P2 – IES privada).

Outros vínculos que exibiram indicadores com diferenças significativas em relação ao tipo de instituição pesquisada foram: *participação nas decisões, idealização da organização, solidariedade, integração entre os membros e crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.*

Em se tratando do fator *participação nas decisões*, verificou-se que os professores da instituição privada (4,36) expressam que suas sugestões e dúvidas são mais ouvidas pela Coordenação do que os professores da instituição pública (3,24), em um p-valor < 0,05. Isso converge com o resultado que aponta que os professores da instituição pública (3,38) se sentem mais restringidos a expressar suas ideias do que os professores da instituição privada (2,21), em um p-valor < 0,05 (TAB. 9).

Tabela 9 - Caracterização da amostra por tipo de instituição segundo os indicadores de vínculo de participação nas decisões

Item	Participação nas decisões	Privada		Pública		Valor-p
		Média	D.P	Média	D.P	
II.4	Nesta instituição há espaço para expressar minhas opiniões sobre o desenvolvimento da minha atividade.	3.64	1.39	3.71	1.14	0.905
II.13	Quando eu tenho críticas, sugestões ou dúvidas a respeito do meu trabalho eu sei a quem dirigi-las.	4.21	0.80	3.71	1.45	0.451
II.21	Minhas críticas, sugestões ou dúvidas são sempre ouvidas e discutidas pela Coordenação.	4.36	1.15	3.24	1.21	<b>0.002**</b>
II.29*	Os professores se sentem restringidos a expressar suas idéias sobre esta instituição.	2.21	0.97	3.38	1.13	<b>0.003**</b>
II.37	Esta instituição disponibiliza canais formais para os professores expressarem suas opiniões sobre o desenvolvimento de suas atividades.	2.71	1.49	3.21	1.01	0.171

Nota: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise qualitativa, a maioria dos professores, em ambas as instituições argumentaram que a explicação para esse resultado seria que na IES pública o

professor é ouvido, mas o chefe e/ou o coordenador não possuem autonomia para tomar alguma decisão, conforme é percebido nos depoimentos a seguir:

Na pública, você, de novo... você depende de uma instância muito maior, o poder de decisão... é norma, é padrão, é meio... O nível de decisão não é aqui. Na iniciativa privada, realmente tem a figura que decide, a qualquer momento [...]. (P4 – IES privada).

[...] eles não ouvem, não, ou se ouvem, não tem [...] maneira de fazer, por que as coisas são muito amarradas [...] os recursos, eles são muito específicos, eles são muito destinados a só uma via. O chefe, o coordenador, eles não têm autonomia para manusear esse recurso, não. Agora, ele pode ter boa vontade para ouvir, mas não adianta nada também: só ouvir e não ter como fazer nada em relação a isso. (P1 – IES pública).

O estudo de Kramer (2003) foi realizado em uma organização pública e, também, ficou evidenciado que a *participação nas decisões* é permitida em relação ao seu próprio trabalho e mais limitada, diante de questões mais amplas, que envolve objetivos organizacionais.

Na pesquisa de Pessoa (2008), que permitiu analisar os vínculos entre professores e a Coordenação em escolas pública e privada, observou-se que os vínculos da coordenação com os professores da rede pública são “mais frágeis e menos intensos”, uma vez que a instância superior interfere nas regras e no funcionamento da escola pública. Desse modo, parece haver pouca autonomia e envolvimento entre os profissionais, pois “o poder de decisão e autonomia da coordenação é limitado e também controlado pelo sistema” (PESSOA, 2008, p. 143).

Em se tratando do resultado dos docentes da IES pública de se sentirem mais restringidos a expressarem uma opinião em detrimento dos docentes da IES privada, observou-se que todos os professores da escola particular discordaram desse resultado. Eles argumentam que o servidor público, devido à sua estabilidade profissional, possui maior liberdade de expressão. Nesse sentido, um professor comenta:

Nem tanto. Acho que, talvez, ele não se expresse porque sabe que o resultado, o retorno disso aí [...] ... não sei, mas que tem mais liberdade de expressão, acho que, seguramente, tem. Na iniciativa privada de novo, você tem que controlar, tem que medir as palavras [...] (P4 – IES privada).

Nesse sentido, a pesquisa de Pereira (2011) revela que os professores da escola pública sentem que existe maior espaço para expressar opiniões sobre a atividade docente e a escola, como também dialogar com a Coordenação. Ficou demonstrado que os professores da rede pública tendem a sentir que podem expressar as opiniões, compartilhar ideias, dar sugestões. Enfim, todos estes fatores contribuem para que o indivíduo aumente o seu envolvimento com o trabalho e reforce os vínculos organizacionais (MAILHIOT, 1970).

Dos cinco professores da rede pública, quatro concordaram com o resultado de se sentirem restringidos a expressarem opiniões e críticas, por dizerem que o canal de comunicação que possa vir a gerar algum resultado ou alguma ação em cima daquela opinião é muito restrito. Além disso, existe uma forte estrutura política na rede pública, o que pode acarretar conflitos internos. Professores contribuem com seus argumentos:

Eu acho que expressar as opiniões eles expressam [...], mais é a questão de... o ato de expressar se reverter em ações para solucionar os problemas. (P1 – IES pública).

Se sente restringido porque qualquer atitude, qualquer ação que ele for praticar, que não esteja fundamentada em regulamentos ou regimentos, você responde processo administrativo. Enquanto na instituição privada, as vezes o máximo que acontece com o professor é simplesmente ser chamado a atenção e resolve aquela questão ali, numa conversa apenas, enquanto que na instituição pública, não; é tudo na base de processo, sindicância, processos administrativos (P5 – IES pública).

Comparando-se os grupos de instituição quanto aos indicadores do vínculo *idealização da organização*, conforme se observa na TAB. 10, existe diferença, significativa de escores nos indicadores dos itens II.14, II.30, II.38 e II.56 entre os grupos de instituição, pois o valor-p encontrado foi inferior a 5% nesses itens. Pode-se dizer que os professores de instituição particular mostraram-se mais concordantes com a infraestrutura (4,50) para a realização das tarefas, com estrutura curricular (4,21), e por um modelo de professores a serem seguidos (3,79) do que os pesquisados da instituição pública (3,85; 3,74 e 2,97, respectivamente). Em contrapartida, os professores da instituição de ensino superior pública (4,71) expressaram que a escola desfruta de uma boa imagem no mercado em detrimento da instituição privada (3,86).

Tabela 10 - Caracterização da amostra por tipo de instituição segundo os indicadores de vínculo de idealização da organização.

Item	Idealização da organização	Privada		Pública		Valor-p
		Média	D.P	Média	D.P	
II.6	A imagem que tenho desta instituição é que ela oferece ensino e serviços de qualidade.	3.71	1.14	4.44	0.75	0.328
II.14	Penso que esta instituição desfruta de uma boa imagem no mercado.	3.86	1.23	4.71	0.63	<b>0.004**</b>
II.30	Esta instituição oferece infraestrutura adequada para a realização das minhas atividades docentes.	4.50	0.94	3.85	0.86	<b>0.005**</b>
II.38	A estrutura curricular desta instituição atende às exigências do mercado.	4.21	1.05	3.74	0.96	<b>0.039*</b>
II.46	Responsabilizo-me pelos padrões de desempenho esperado por esta instituição.	3.57	1.22	3.56	0.99	0.794
II.51	Escolhi esta instituição para trabalhar pelo que ela simboliza, pelos seus valores.	3.43	1.55	3.82	1.36	0.462
II.56	Os professores desta instituição são modelos a serem seguidos.	3.79	1.12	2.97	1.09	<b>0.020*</b>

Nota: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Na investigação qualitativa, percebe-se que a boa imagem da IES pública decorre do *status* que uma instituição federal transmite para a comunidade, principalmente por meio das avaliações feitas pelo MEC, em que, geralmente, são bem sucedidas, por focarem muito na produção científica. A seguir, apresenta-se a justificativa de um professor da rede pública que vai ao encontro da afirmativa:

Numa federal, numa universidade federal, [...] não é só federal; são as estaduais, municipais. Elas são responsáveis pela grande produção, a maioria da produção científica do País. Então, é natural que as públicas gozem [...] de uma imagem maior junto ao público e a comunidade em geral, e consecutivamente, eu tenho a impressão que isso reflete dentro dos profissionais que trabalham ali (P3 – IES pública).

Os professores da rede privada também demonstraram concordância com o resultado, o que se observa na posição de um professor:

Eu acho que é reflexo da própria, da imagem mesmo da instituição, assim, no... dentro do perfil acadêmico mesmo. Por exemplo, vamos falar do quantitativo mesmo, da nota de ENAD, nota de CAPES, por ter programa de pós-graduação, pela característica mesmo, do perfil mesmo da instituição privada e da pública [...], da importância, por exemplo, da instituição pública em termos não só de ensino, mas de pesquisa, extensão dentro do mercado (P2 – IES privada).

Na pesquisa de Pereira (2011, p. 96) também se observou essa idealização, “talvez pelo fato da rede pública promover estabilidade e segurança profissional, além da boa imagem que escola pública representa na cidade”, de acordo com depoimentos dos professores entrevistados pela pesquisadora.

Ao investigar a respeito da infraestrutura das instituições, apurou-se:

Pode ser que a particular, como é só formação é... não tenha tanta produção científica, ela acaba considerando melhor equipada porque ela acaba precisando de quê?, Basicamente, laboratórios, salas de aulas e biblioteca. [...] pesquisa é muito caro [...] Então, ali, ele pode ter dificuldade. Pode ser isso que causa essa frustração. Agora, em termos de sala de aula, eu não vejo tanto assim [...] aqui, particularmente, aqui cê num... os professores tem salas individuais. (P3 – IES pública).

Isso revela que a nota baixa apresentada nos resultados por parte dos professores da IES pública deve-se ao fato de terem focado, ao responderem ao questionário, na infraestrutura direcionada para seus projetos, e não apenas na infraestrutura de sala de aula, como foi o foco dos docentes da instituição privada.

Com relação ao fato de os professores da rede privada concordarem mais como sendo modelos a serem seguidos que os professores da rede pública, observou-se que:

[...] o professor da universidade pública, como ele tem um regime de dedicação exclusiva, ele fica, às vezes, mais preso em sala de aula e... Em outras palavras, às vezes, ele acaba sendo um professor mais teórico do que prático. Então, eu acredito que o professor da instituição privada tenha chamado isso de “modelo”, no sentido de que eles estão constantemente próximo ao que o mercado está necessitando (P5 – IES pública).

Considerou-se que o contexto em que a pesquisa foi realizada pode influenciar os resultados, uma vez que parece que os docentes da instituição pública estão passando por uma fase difícil; ou seja, estão vivenciando uma greve que já dura dois meses. Alguns professores, inclusive da rede privada, ressaltaram que eles devem estar com autoestima baixa:

[...] eu ainda me considero, em alguns aspectos, um modelo a ser seguido de [...] docente, pesquisadora, é... Eu acho que é isso. Acho que a autoestima do professor das federais andam muito baixa. (P1 – IES pública).

Os professores da escola particular têm uma autoestima melhor do que os professores da instituição pública. Não sei. Ou talvez são exigentes, não sei. (P4 – IES pública).

O pessoal está com a autoestima baixa lá da pública. Eu acho... eu só não entendo por quê que na pública não pode ser modelo e a privada pode ser. Os dois podem ser modelos (P5 – IES privada).

Com relação ao fator *solidariedade*, observam-se três diferenças significativas entre as instituições pesquisadas quanto à percepção pelos professores deste vínculo que estabelecido com a instituição (valores assinalados em negrito, na TAB. 11). Ao analisar os indicadores, de um modo geral, a instituição privada (4,71) disponibiliza condições mais adequadas pela Coordenação para ajudar os docentes, os professores da instituição privada (4,07) são mais solidários entre si quando existe um problema e o espírito de união entre os professores na instituição privada (3,00) é mais presente do que na instituição pública (4,09, 3,21 e 2,15, respectivamente, em p-valores de 0,05, 0,01 e 0,01, respectivamente). Como mostra a TAB. 11.

Tabela 11 - Caracterização da amostra por tipo de instituição segundo os indicadores de vínculo de solidariedade.

Item	Solidariedade	Privada		Pública		Valor-p
		Média	D.P	Média	D.P	
II.7	Percebo que as pessoas nesta instituição se preocupam comigo.	3.29	1.14	3.00	1.02	0.485
II.23	Percebo disponibilidade dos professores para me ajudar quando preciso.	3.36	0.93	3.50	0.99	0.563
II.31	A Coordenação do curso está disponível para me ajudar quando preciso.	4.71	0.83	4.09	0.97	<b>0.005**</b>
II.39	Quando tenho um problema, geralmente alguém na instituição me ajuda.	4.07	1.14	3.21	1.23	<b>0.019*</b>
II.41	Os professores desta instituição são cooperativos e solidários.	3.50	1.02	3.15	1.02	0.381
II.47	Esta instituição disponibiliza condições adequadas para solucionar os problemas decorrentes das minhas atividades docentes.	3.71	1.14	3.53	0.83	0.442
II.52	Prevalece entre os professores desta instituição um grande espírito de união.	3.00	1.24	2.15	0.96	<b>0.025*</b>

Nota: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Os professores da IES pública ilustram esse resultado com o fato de o coordenador apresentar-se com menor disponibilidade, por se envolver em muitas outras atividades. Porém, todos afirmaram que quando é preciso conseguem acesso ao

coordenador. Os professores da IES privada também apresentaram justificativas que confirmam os argumentos dos docentes da rede pública.

Seguem os relatos dos entrevistados:

[...] o coordenador da pública, ele já tem outras atividades, de extensão e pesquisa, porque todos os dois coordenadores são professores. Já o coordenador da privada, ele mexe só com extensão e ensino. Então ele é menos sobrecarregado. Além do que, ele tem que apresentar resultado para ele continuar no cargo. (P3 – IES privada).

[...] esse professor que tem a Coordenação é aquele também que faz pesquisa, que faz extensão e que dá aula também. Então, ele assume mais um cargo. Ele pode diminuir a carga de aula dele, por exemplo, mas é difícil você ter um coordenador, pelo menos aqui nesse departamento, que não tenha... esteja dando aula.. (P3 – IES pública).

No que se refere aos estudos de Pessoa (2008), observou-se que os professores da escola privada possuem maior estreitamento nas relações com a Coordenação e que na escola pública os professores não percebem o coordenador assumindo o seu papel pedagógico, tornando esse vínculo professor-coordenador distante.

Quanto á possibilidade de alguém da instituição ajudar e facilitar o trabalho do docente diante de algum problema percebeu-se que na pública o fator burocracia dificulta os professores de desenvolverem suas atividades. Além disso, os professores ressaltam que quando colocam essa dificuldade, eles estão se referindo muito mais ao fato de conseguir recurso para desenvolver seus projetos de pesquisa, enquanto que os docentes da privada se referem apenas ao ensino. Desse modo, a instituição privada alcançou maior escore nos resultados.

Os entrevistados se posicionaram com as seguintes opiniões:

[...] eu acho que os professores das privadas disseram que têm mais condições de desenvolver o seu trabalho, se sentem mais apoiados em desenvolver seu trabalho, porque eles estão se referindo ao ensino (P2 – IES pública).

[...] na escola privada, o processo decisório de compra de equipamentos, basta você fazer um pedido e ter autorização da área financeira e você adquire enquanto na escola publica você precisa fazer um memorando e aí vai pro processo de licitação. Então, a burocracia. Em outras palavras, a burocracia acaba atrapalhando o processo decisório. (P5 – IES privada).



Sobre a opinião de que os professores da instituição privada se consideram com espírito de união maior que os professores da instituição pública, percebe-se que os escores das duas escolas não apresentaram uma nota alta nesse indicador. O que foi exemplificado pelos docentes foi a maior competição universidades públicas.

Os próprios professores da IES pública relatam em favor:

Eu volto na questão da concorrência, da competição, que eu acho que existe na instituição pública. É o que eu posso te falar. Eu acho que, nesse sentido, a competição é o oposto dessa colaboração, dessa união (P4 – IES pública).

Enquanto que na escola pública existe muito o espírito de competição e não de compartilhamento. Porque na pública o sistema é muito corporativista, muito fechado o sistema, enquanto na escola na privada ele é mais aberto. As pessoas acabam sendo mais acessíveis para acolher novas ideias, novos projetos (P5 – IES pública).

Nesta pesquisa, os resultados do fator *integração entre os membros* apontaram que os professores da instituição privada (4,36) são mais entrosados com a Coordenação do que os professores da instituição pública (3,26), em um p-valor < 0,05 (TAB. 12).

Tabela 12 - Caracterização da amostra por tipo de instituição segundo os indicadores de vínculo de integração entre os membros.

Item	Integração entre os membros	Privada		Pública		Valor-p
		Média	D.P	Média	D.P	
II.8	Participo das festas e reuniões de confraternização promovidas pela instituição.	3.71	1.14	3.47	0.96	0.399
II.16	Professores me defendem em situações de conflito, independente de diferenças pessoais que possam existir entre nós.	3.07	1.14	2.74	1.08	0.354
II.24	Tenho conhecimento dos problemas enfrentados pelos professores desta Instituição.	3.21	1.31	3.59	0.86	0.311
II.53	Existe entrosamento entre os professores e a Coordenação.	4.36	1.01	3.26	0.96	<b>0.001**</b>

Nota: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse aspecto, os docentes enfatizam que o fato de o sistema público dar mais *autonomia* para o professor ministrar sua disciplina faz com que ele não procure tão intensamente pela Coordenação. Já no sistema privado há maior controle por parte

dos coordenadores, até mesmo pelo fato de que o professor tem que estar bem avaliado pelo aluno, uma vez que ele é o “cliente” da instituição. Os depoimentos abaixo corroboram com a afirmativa:

Eu sou o dono da minha disciplina. Faço o melhor por ela, não necessariamente tendo que consultar o coordenador para verificar se aquela matriz ela está boa ou ruim. Ou, se eu tiver que fazer isso, eu não sou cobrado. Lá eu sou cobrado por isso. Se eu fiz uma matriz ou um plano de curso e não apresentei ela, não discuti com meu coordenador, ela não pode ser inserida na grade. Aqui não necessariamente eu sou cobrado por isso. (P2 – IES pública).

Tá dentro dessa proximidade. Eu acho que o coordenador, ele acaba até se envolvendo mais. Por exemplo, aqui o que acontece, qualquer coisa que acontece dentro da sala de aula, o coordenador fica sabendo, porque os alunos, eles recorrem muito à Coordenação. [...] porque aqui o estudante se vê como um consumidor do produto educação. Essa cobrança ela já não acontece tão intensivamente em escola pública. Ali ele acha que tá recebendo por um serviço público, e aqui não. Ele tá pagando por isso. Então ele tem essa cobrança maior. (P2 – IES privada).

O estudo de Kramer (2003), realizado com funcionários de uma organização pública, permitiu observar que a autonomia que os indivíduos possuem está relacionada somente a suas atividades, no sentido de definirem prazos e a melhor maneira de executá-las. Esse resultado está relacionado com o encontrado nesta pesquisa, uma vez que os professores da rede pública se percebem com autonomia para realizar suas atividades na docência, mas com um poder de decisão e autonomia limitado ao se tratar de questões mais amplas, devido à natureza do sistema público.

A TAB. 13 apresenta os resultados comparativos dos indicadores do vínculo *crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional* revelados nas duas instituições de ensino superior. Constatou-se que a instituição pública oferece mais atividades para o crescimento e o desenvolvimento profissional do professor (3,53) do que a instituição privada (2,57), em um p-valor < 0,05 (TAB. 13).

Tabela 13 - Caracterização da amostra por tipo de instituição, segundo os indicadores de vínculo de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional

Item	Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	Privada		Pública		Valor-p
		Média	D.P	Média	D.P	
II.9	Esta instituição oferece atividades (palestras, cursos e afins) para o meu crescimento e desenvolvimento profissional.	2.57	1.55	3.53	1.05	<b>0.043*</b>
II.17	A instituição flexibiliza a liberação dos professores para a participação em atividades extracurriculares.	2.64	1.50	4.24	0.85	<b>0.001**</b>
II.25	A Instituição mantém os professores bem informados.	3.43	0.85	3.15	1.13	0.421
II.32	A função que realizo nesta instituição me estimula a melhorar minhas habilidades e competências.	4.00	1.11	4.00	0.82	0.698
II.42	Esta instituição estabelece metas desafiadoras para o cumprimento das minhas funções	3.21	0.97	3.00	1.02	0.644
II.48	Esta instituição oferece meios para a troca de experiências e aprendizagem entre os professores.	2.71	1.27	2.94	1.10	0.504
II.54	A Instituição oferece oportunidade de construir competências necessárias para o meu exercício profissional.	3.43	1.16	3.68	1.01	0.463

Nota: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito ao fator *crescimento e desenvolvimento profissional* dos professores com a instituição, constatou-se que o grau de crescimento e desenvolvimento profissional dos professores da instituição pública (3,53) é significativamente maior do que o dos professores da instituição privada (2,57) nos itens II.9 e II.17 da TAB. 13.

A justificativa apresentada é que há interesse por parte da instituição pública em envolver seu corpo docente em atividades que contribuam para o seu desenvolvimento, uma vez que ela é avaliada pelo MEC. Em contrapartida, os professores da instituição privada estão mais vinculados ao ensino, como se pode perceber pelos posicionamentos dos entrevistados a seguir:

[...] então, a gente tem uma exigência quase que exclusiva ligada ao ensino. E já na instituição pública, não, como tem que ter a cobrança pela pesquisa, pela extensão, além do ensino. Então, isso também agrega em termos profissionais para eles (P2 – IES privada).

[...] a instituição privada não é tão voltada para pesquisa. Acaba, realmente, oferecendo menos oportunidade do que na pública. Na pública, tem, oferece

muita oportunidade de participação em projetos de pesquisa, de iniciação científica. (P5 – IES pública).

É o inverso do encontrado nos estudos de Pessoa (2008), os quais revelou que o vínculo *crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional* é mais intenso na escola particular, na qual a capacitação e a formação contínua são incentivadas. A pesquisa demonstrou que na escola pública existem poucas iniciativas e prevalece a acomodação da equipe de professores (PESSOA, 2008).

Os resultados apontaram que a instituição pública (4,24) flexibiliza mais a liberação dos professores para a participação de atividades extracurriculares do que a instituição privada (2,64).

Os entrevistados contribuem com dois fatores. Primeiramente, consideram que a flexibilidade está relacionada ao tamanho do corpo docente, facilitando as substituições, o que é mais fácil de acontecer na IES pública. Um entrevistado exemplifica esse ponto:

[...] até porque na pública você tem uma estrutura muito maior, você tem um professor substituto, você tem professores de mestrado, você tem alunos de mestrado, doutorado, que participam do processo de substituir professor. Então, a pesquisa é muito mais forte... paralelo ali, o professor, ele tem muito mais oportunidade... Aqui, a gente tá aqui para dar aula. Não tem como mudar isso... (P4 – IES privada).

O segundo fator está interligado com os interesses da instituição pública em liberar os professores para fazer pesquisa e realizar atividades externas, conforme é observado com o relato de um professor:

[...] se a gente for falar em pesquisa e extensão, é tudo que a pública quer. Por isso que ela libera. Afinal de contas, o professor só vai ser reconhecido e valorizado se ele publicar ou se ele desenvolver seus projetos como atividades extensionista. Na privada, não. Ele tem que tá ali no ensino. [...] Então, elas têm uma certa restrição [...], com relação de liberar o professor para outras atividades extracurriculares (P2 – IES pública).

Para isso, Morosini (2000) revela que se o professor atua em uma universidade pública a sua postura enquanto docente terá um forte condicionante direcionado para a investigação, ou seja, para a pesquisa. Caso o docente atue em uma

instituição privada, sua percepção de docência terá um foco orientado para o ensino, sem dar relativa consideração à pesquisa.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve por objetivo identificar os vínculos organizacionais mantidos pelos professores em relação a duas Instituições de Ensino Superior, sendo uma pública e uma privada, localizadas no sul do estado de Minas Gerais, tendo como unidades de observação os professores e coordenadores do curso de Administração. A pesquisa teve a intenção comparativa, devido às especificidades existentes em cada uma. A interpretação dos resultados permitiu uma profunda discussão das diferenças entre os vínculos mantidos pelos professores com as instituições estudadas.

Esta pesquisa foi baseada nas abordagens quantitativa e qualitativa. Na pesquisa quantitativa, participaram 48 professores, sendo 34 da instituição pública e 14 da instituição privada. Para a etapa qualitativa da pesquisa, foram selecionados cinco professores da instituição pública e cinco da instituição privada. Além disso, dois coordenadores do curso de Administração, um de cada IES, fizeram parte da população participante da pesquisa, com o intuito de caracterizar as instituições pesquisadas.

O levantamento de dados iniciou-se com a abordagem quantitativa, utilizando um questionário inspirado nos estudos de Pereira (2011). Para o tratamento dos dados quantitativos, foram utilizadas as técnicas univariada e bivariada. Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, para aprofundamento dos dados obtidos na pesquisa quantitativa, e uma técnica projetiva.fr

Na etapa quantitativa, os dados foram tratados mediante as técnicas estatísticas univariadas e bivariadas. Foi apurada a distribuição de frequência de todos os itens que compõem o questionário na análise univariada. Para este tratamento, foram utilizadas medidas de posição amostral (média e mediana) e medidas de dispersão dos dados (intervalos  $P_{25}$  e  $P_{75}$  e desvio-padrão). Na análise bivariada, foram utilizados testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade destes dados foi violada.

No que se refere ao objetivo específico que trata da caracterização das instituições estudadas com base na análise de documentos e informações trazidas pelos coordenadores do Departamento de Administração das instituições, pode-se afirmar que ele foi alcançado, como é observado no capítulo 4. Para a caracterização das instituições de ensino pesquisadas, foram coletadas informações documentais a respeito de: tempo de existência da escola, número de professores que lecionam no curso de graduação em Administração, recursos físicos e recursos materiais. Com os coordenadores de cada instituição, coletaram-se informações quanto aos seguintes aspectos: concepção da educação, relação do Coordenador com a equipe, funções e papel do coordenador, papel do professor e opinião sobre o vínculo que o docente mantém com a instituição em que leciona. O objetivo de se estudar duas Instituições de Ensino Superior em uma específica cidade do sul de Minas Gerais contribuiu para os propósitos desta pesquisa pelo fato de esta cidade ter sido uma das primeiras a oferecer ensino superior no Brasil.

Os dados demográficos e ocupacionais dos professores da instituição pública revelaram que a maioria deles é do sexo masculino, tem idade acima de 36 anos, é casada, possui doutorado completo, com tempo de atuação na docência acima de 11 anos, com até 10 anos de trabalho na instituição e com dedicação exclusiva na atividade de docente. Em se tratando da escola privada, o conjunto dos dados demográficos e ocupacionais dos professores demonstrou que a maioria é do sexo masculino, tem idade acima de 36 anos, é casada, possui mestrado completo, com vivência na docência há menos de 10 anos, trabalha na instituição há menos de 10 anos e com regime de trabalho caracterizado como horista.

O objetivos específico de identificar, comparar e aprofundar o conhecimento a respeito dos vínculos organizacionais estabelecidos pelos professores com as instituições pesquisadas foi alcançado, conforme a descrição que se segue.

Tanto na instituição pública quanto na instituição privada o vínculo organizacional que obteve maior média foi *sentimento de pertença*. O que se percebeu com relação a este vínculo na rede privada foi o fato de a instituição oferecer um canal aberto de comunicação professor–aluno–Coordenação. Diante dos relatos

apresentados, isso traz um sentimento de participação, autonomia e segurança para os docentes, fazendo com que se sintam parte do grupo. Já na escola pública os professores enfatizaram que este vínculo é decorrente de estabilidade trabalhista, uma vez que são concursados, além de se sentirem autônomos no trabalho, já que as decisões são participadas em assembleias e com o coordenador, que é um colega professor que aderiu à função de administrador, o que contribui para o sentimento de sentirem-se pertencentes à instituição.

O que se observa é que os resultados que tratam e comparam a participação e a colaboração dos coordenadores revelam a diferença de funções e autonomia atribuídas a eles entre os dois tipos de instituições. Enquanto na instituição pública o coordenador exerce a atividade de administrar o departamento, contando com a colaboração de seus colegas professores, na instituição privada o coordenador detém maior autonomia para gerir o departamento, com foco nos resultados de qualidade de ensino na instituição. Desse modo, o que se percebe neste estudo é que o coordenador da instituição privada preza pela qualidade do ensino e de extensão, preocupando-se com o bem-estar do aluno-cliente, procurando suprir os anseios desse aluno e atualizando-o constantemente com o mercado de trabalho.

Na instituição pública, observou-se neste estudo que o coordenador se preocupa com a manutenção da boa imagem da organização, procurando envolver os docentes com suas raízes, para que se reforce o envolvimento e fortaleçam os valores da instituição. A autonomia do coordenador está atrelada ao colegiado e a uma instância maior, governamental. Este tipo de instituição possui interesses científicos fortes, uma vez que o governo incentiva a produção científica, em benefício da sociedade.

Percebe-se aí uma distinção entre a gestão pública e a gestão privada que pode exercer influências no vínculo que o professor estabelecerá com a instituição em que trabalha.

Na escola privada, os fatores do vínculo organizacional que obtiveram médias mais baixas foram: *crescimento e desenvolvimento profissional e reconhecimento e*



*valorização profissional*. Esses resultados vão ao encontro das opiniões dos entrevistados, uma vez que a instituição não possui um plano de carreira e que, por se tratar de uma organização privada, ela precisa pensar em sustentabilidade econômica e administração financeira. O que foi observado é que os professores percebem o vínculo *reconhecimento e valorização* muito mais advindos dos alunos que propriamente da instituição. Percebeu-se que o professor se preocupa em ser reconhecido e demonstrar desempenho para os alunos, pois assim conseguirá valorização da instituição. Este fator é compreendido como natural da profissão de docente, uma vez que as avaliações de desempenho são realizadas pelo aluno, e não pela Coordenação ou pela Diretoria.

Na instituição pública, os fatores do vínculo organizacional que obtiveram valores menos expressivos foram: *solidariedade e integração entre os membros*. Isso se mostra pertinente, por se tratar de uma instituição pública, em que o maior valor são as produções científicas e o reconhecimento dos professores é estabelecido por meio dos trabalhos acadêmicos nos quais se envolvem e produzem. Com isso, os docentes tendem, naturalmente, a se isolarem e a atuarem de maneira individualizada, dispondo de pouco tempo para interagirem, apoiando ou contribuindo com os colegas quando estes estão inseridos em projetos de seus interesses.

Os resultados menos expressivos abordados acima contribuem para a compreensão da distinção entre as duas instituições, uma voltada para o ensino, extensão e pesquisa, e a outra para o ensino e, quando muito, para a extensão. Talvez esteja aí a razão de o resultado dos vínculos *solidariedade e integração entre os membros* terem sido menos relevantes na instituição pública. Não pelo fato de os professores possuírem rivalidade, mas pela excessiva demanda de produção científica, o que os fazem permanecer em suas salas ou laboratórios, dando essa ideia de solidão acadêmica, conforme abordado por uma professora. Com relação à instituição privada, conclui-se que ela prioriza a boa imagem e qualidade no ensino, que dará consequência ao lucro. Este fator é natural de qualquer organização capitalista, podendo justificar o resultado empírico que apresentou enfraquecimento nos

vínculos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e de reconhecimento e valorização do profissional por parte dos professores.

Os professores da escola pública e da escola privada demonstraram médias semelhantes em todos os vínculos, exceto no de *cooperação nas atividades*, em que os docentes da escola privada alcançaram escore mais elevado que o dos docentes da escola pública. Observou-se que as diferenças dos vínculos mantidos pelos professores em relação às escolas pública e privada decorrem das particularidades do ambiente de trabalho de cada uma. Isso porque a instituição privada possui o foco no aluno e, conseqüentemente, prioriza o desempenho em sala de aula e o aprimoramento conforme dita o mercado de trabalho. Na instituição pública, os professores centralizam sua atenção na pesquisa, pelo fato de a instituição focar a produção científica e a extensão em detrimento da docência propriamente dita.

O objetivo que trata da correlação das variáveis demográficas e ocupacionais dos professores pesquisados com os tipos de vínculos foi alcançado, com base na análise bivariada, em que ficou demonstrado que os professores do sexo masculino se sentem com maior *autonomia* no trabalho quando comparados com as mulheres. Esse resultado causou estranheza pela maioria dos professores. Uma justificativa pode ser porque as mulheres assumem vários papéis sociais. Assim, os homens, por natureza, têm maior autonomia, tanto profissionalmente quanto na vida pessoal. Em relação à escolaridade, os professores que possuem mestrado demonstraram médias mais altas quando comparados com os professores que possuem doutorado no vínculo de *cooperação nas atividades*. Esse fator foi justificado pelos docentes ao relatarem que o doutor se diferencia dos mestres por já se sentirem com maior autonomia em projetos e por demonstrarem um perfil de pesquisador muito mais influente que o perfil de educador e de colaborador.

No que tange ao tempo de docência, os professores que lecionam há menos de 10 anos tendem a *idealizar* seu local de trabalho e afirmam ter mais possibilidade de *crescimento e desenvolvimento profissional* que os docentes que possuem mais tempo de atuação na docência. O resultado foi ressaltado pelos professores ao enfatizarem que os novos docentes ainda possuem a ilusão natural de qualquer

início de carreira, tendendo a idealizarem muito mais o seu local de trabalho e a sua profissão. De acordo com o tempo de trabalho na instituição, os professores que possuem menos tempo de casa revelaram que se sentem mais *reconhecidos e valorizados* e com possibilidade de *crescimento e desenvolvimento* profissional maiores que os docentes que possuem mais tempo de casa.

Corroborando com o vínculo de *idealização*, de acordo com os entrevistados, os docentes com menor tempo de atuação na instituição estão motivados, percebendo maior reconhecimento e valorização por parte da instituição e dos alunos, além de visualizarem grande percurso pela frente em relação à carreira profissional. Já os docentes que lecionam acima de 16 anos na instituição consideram-se com mais *autonomia* no trabalho se comparados com os professores com menor tempo na instituição. Esse vínculo apresentou coerência nos depoimentos dos entrevistados ao informarem que o professor com mais tempo de casa se sente mais “dono” da instituição, participando das decisões com segurança e proporcionando mais benefícios à organização e aos alunos, devido ao amadurecimento e à grande vivência na profissão.

Considera-se importante salientar que as principais contribuições desta pesquisa para a academia estão relacionadas ao fato de que poucos estudos foram realizados sobre vínculos organizacionais e, também, à tentativa de aprofundar os dados quantitativos.

Mesmo tomando as devidas precauções teóricas e metodológicas, este estudo revela alguns fatores limitadores, a saber:

- a) A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Dessa forma, os resultados aqui apresentados não podem ser estendidos a outras instituições públicas e particulares, pois as escolas participantes deste estudo possuem características próprias, que acarretaram resultados específicos.
- b) Não existem muitas pesquisas sobre o tema “Vínculos organizacionais”, acarretando dificuldades para se fazer a amarração de dados.

- c) O contexto em que foi realizada a pesquisa pode ter influenciado os resultados pelo fato de as instituições públicas estarem passando por um período de greve.

Após a análise dos resultados e as conclusões e limitações apresentadas neste capítulo, mostra-se importante expor algumas recomendações para futuras pesquisas:

- a) Realizar esta pesquisa com o intuito de observar os vínculos mantidos pelos professores com sua profissão, independente da instituição em que lecionam.
- b) Pesquisar os vínculos mantidos pelos professores de Instituições de Ensino Superior e seus alunos, com o intuito de verificar se há diferenças significativas entre o setor público e o setor privado.
- c) Pesquisar a respeito de vínculos organizacionais em outros tipos de organização fora do meio acadêmico, com a intenção de contribuir com estudos relacionados a esta temática.
- d) Realizar uma pesquisa comparativa entre Instituições de Ensino Superior públicas, a fim de observar os vínculos mantidos pelos professores e confirmar a particularidade da rede pública.
- e) Realizar uma pesquisa comparativa entre Instituições de Ensino Superior privadas, para verificar se os vínculos mantidos pelos professores são específicos da iniciativa privada.

## REFERÊNCIAS

- ALIATTI, I. **Processos dos grupos psicológicos construtores da pertença:** vínculo da amizade, organizadores grupais e o lugar – espaço potencial. 2008. 153 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia social e da personalidade) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2008.
- ANDERSON, W. A.; PARKER, F. B. **Uma introdução à sociologia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANDRADE, P. R. **Bem-estar psicológico de servidores e funcionários técnico-administrativo de Instituições de Ensino Superior públicas e privadas:** indicadores e antecedentes. 2008. 275 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. 2008.
- ALVES, J. D’Arc. **Vínculos organizacionais:** um estudo entre alunos e uma escola do Estado de Minas Gerais. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2009.
- ALVES, J. D’Arc; 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, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNARDO, M. H. **Discurso flexível, trabalho duro:** o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores. 2006. 225 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de São Paulo, São Paulo. 2006.
- BION, W. R. **Experiências com grupos:** os fundamentos da psicoterapia de grupo. Rio de Janeiro: Imago, 1970.

BION, W. R. **Os elementos da psicanálise: o aprender com a experiência.** Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 2005.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. C. Prestes; FREITAS, M. E. de. **Vida Psíquica e Organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

COSTA, C. W. G. S. da. **Fatores estressores no ambiente de trabalho docente: uma investigação em uma universidade privada.** 2004. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DEJOURS, C. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

DIAS, D. S. **Trabalho docente no ensino fundamental: a tessitura de saberes numa perspectiva ergológica.** 2009. 195 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2009.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise.** Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, E. A empresa como laço social: um colosso com pés de argila. In: R-SAINSAULIEU. **A empresa, uma questão de sociedade.** [s.l.]: Fundação Nacional de Ciências Políticas, 1990.

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

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1964.

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

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, Rafael. **Identificação com a organização e qualidade de vida: “antigos” e “novos” funcionários do “banco moeda” da região das missões**. 2009. 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2009.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise do conteúdo**. 2.ed. Brasília: Liber Livros, 2005.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 35. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. 23. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 41. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FREITAS, A. B. de. **A psicologia, o homem e a empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

FREITAS, M. E. de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. **Vida Psíquica e Organização**. 2. ed. Rio de Janeiro. FGV, 2000.

FREUD, S. Introducción del narcisismo. Trad. de J. Etcheverry. In: STRACHEY, J. (Org.). **Obras completas**. Buenos Aires: Amorrortu, 1990. v. 14, p. 65-97.

FOULKES, S. H. **Psicoterapia de grupo analítica: métodos y principios**. México: Gedisa, 1986.

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

HAIR, J. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEGEL, George W. F. **Fenomenologia do Espírito**. Petrópolis: Vozes, 1992. (Col. Pensamento Humano, Parte I).

KRAMER, G. G. **Vínculos organizacionais**: um estudo de caso em uma organização pública. 2003. 119f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2003.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 83-104, jan./fev. 2007.

LACOMBE, B. B. A Relação Indivíduo-Organização: é possível não se identificar com a organização? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002.

LAMEZA, J. O. **A expansão do ensino superior privado no Brasil e a participação do financiamento Estatal (1995 – 2004)**. 2006. 90 f. Dissertação (Mestrado em Economia Política) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2006.

LEAL, A. L. A. **Bem-estar no trabalho entre docentes universitários**: estudo de caso em uma IES pública. 2008. 92 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2008.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1970.

LÜDKE, M.; BOING, L. A. Globalização e profissionalidade docente: a realidade brasileira. In: MOREIRA, Antonio Flávio; PACHECO, José Augusto (org.). **Globalização e educação**: desafios pra políticas e práticas. Porto: Porto editora, 2006.

MAGGI, B. **Do agir organizacional**: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.



MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, A. C. A. **Faces do cooperativismo**. 2010. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. rev. e aprim. São Paulo: Hucitec, 2006.

MOROSINI, Marília. C. (Org.). **Professor do ensino superior**: identidade, docência e formação. Brasília: INEP, 2000.

MOROSINI, M. C. Docência Universitária e o futuro: desafios e possibilidades. In: FERNANDES, C. M. B.; GRILLO, M. (orgs.). **Educação Superior**: travessias e atravessamentos. Canoas: Ed. ULBRA, 2001.

MOTTA, F. C. P; FREITAS, M. E. (Org). **Vida psíquica e organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

NASCIMENTO, A. R. B. **Escolhas e decisões**: estudo do processo participativo em organizações da economia solidária. 2008. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. 2008.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: característica, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, ago./dez. 1996.

OLIVEIRA, J. F., *et al.* A reforma da educação superior e os mecanismos de Parceria Público-Privada. **Revista Perspectiva**, Florianópolis, v. 23, n. 2, p. 323-348, jul./dez., 2005.

PAGÈS, M. **A vida afetiva dos grupos**: esboço de uma teoria da relação humana. Rio de Janeiro: Vozes, 1982.

PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PAIVA, K. C. M. de. **Gestão de competências e a profissão docente**: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais. 2007. 278 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2007.

PEGORINI, D. G. **As relações existentes entre as políticas de avaliação institucional e as políticas de formação continuada dos professores do ensino superior**. 2008. 125 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba. 2008.

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. 2011. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

PESSOA, F. L. **Vínculos organizacionais**: estudo comparativo entre coordenadores e professores da educação básica nas redes pública e particular. 2008. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

PETRONI, A. P. **Autonomia de professores**: um estudo da perspectiva da psicologia. 2008. 167 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Pontifícia Universidade de São Paulo, Campinas. 2008.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no Ensino Superior**. São Paulo: Cortez, 2002.

PINCHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

PINCHON-RIVIÈRE, E. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

PLONSKI, G. A. **Cooperação empresa-universidade no Brasil**: um novo balanço prospectivo. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Interação Universidade Empresa**. Brasília: IBICT, 1998. p. 9-25.

PUGET, J. La mente Del psicoanalista de configuraciones vinculares. **Revista de la Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo**, Buenos Aires, v. 20, n. 1, p. 151-167, 1997.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). **Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil)**. São Paulo: Vértice/Ed. Rev. Tribunais, 1988. v. 5.

REIS, E. J. F. B. dos *et al.* Trabalho e distúrbios psíquicos em professores da rede municipal de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 5, p. 1480-1490, set./out. 2005.

RIBEIRO, C. Z. **Perspectivas da educação superior e a qualidade**. 2010. 152 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, M. S. da. **A auto-eficácia docente no ensino superior**. 2009. 232 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009.

RODRIGUES, M. C. **Os professores de educação superior em formação e os saberes pertinentes à docência**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Regional de Blumenau – FURB. Blumenau, 2006.

ROMANOWSKI, J. P. **Formação e profissionalização docente**. Curitiba: Ibpex, 2007.

ROWE, E. O.; BASTOS, A. V. B. Vínculos com a carreira e desempenho acadêmico: um estudo comparativo entre docentes de IES públicas e privadas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ENGPR, 2009.

SAMPAIO, M. M.; MARIN, A. J. Precarização do trabalho docente e seus efeitos sobre as práticas escolares. **Educação e Sociedade**, São Paulo, v. 25, n. 89, set./dez. 2004.

SANTOS, T. I. **O mito do cooperativismo: cooperativa de associados ou condomínio de sócios?**. 2009. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009a.

SANTOS, S. M. B. dos. **Docência Universitária na Era da Imprevisibilidade: dilemas e possibilidades.** 2009. 242 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre, 2009b.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações.** 5.ed. São Paulo: Autores Associados, 1995.

SEMINOTTI, N. O grupo como ambiente de fomento e enterro dos sonhos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA SOCIAL, 11., 2001, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABRAPSO, 2001.

SILVA, G. J. C. **O ensino superior privado: o conflito entre lucro, expansão e qualidade.** 2008. 259 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade de Brasília – UnB. Brasília. 2008.

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.

TARDIF, M.; LESSARD, C. **O Trabalho Docente.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TRAESEL, E. S. **A psicodinâmica do reconhecimento: sofrimento e realização no contexto dos trabalhadores da enfermagem de um hospital do interior do Rio Grande do Sul.** 2007. 128 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) - Universidade de São Paulo, Porto Alegre. 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas Editora, 2004.

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

ZABALZA, M. A. **O Ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas.** Trad, Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZIMERMAN, D. E. **Fundamentos Básicos das Grupoterapias**. 2. ed. Porto Alegre: Artemed, 2000.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM COORDENADORES**

**Roteiro de entrevista semiestruturada com coordenadores das instituições pública e privada, para a caracterização da análise**

1. Breve caracterização da escola
2. Recursos físicos e materiais
3. Tempo de existência da instituição
4. Concepção de educação
5. Relação do coordenador com a equipe
6. Funções e papel do coordenador
7. Papel do professor
8. Qual é a sua opinião a respeito do vínculo que o docente mantém com a instituição.

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

**Prezado(a) professor(a),**

O objetivo deste questionário é levantar dados sobre os vínculos estabelecidos entre os professores e a instituição de ensino onde lecionam. Ao respondê-lo, você contribuirá para a realização dessa pesquisa. Portanto, sua cooperação é fundamental para o entendimento acerca dos laços que unem os professores ao seu local de trabalho. Ressaltamos ainda que esta pesquisa é **sigilosa e de natureza estritamente acadêmica**.

Ao responder o questionário, leve em consideração as seguintes orientações gerais:

- Utilize caneta para marcar suas opções.
- Responda cada item o mais preciso e francamente possível, condição essencial para a confiabilidade dos resultados.
- Não assine o seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade.
- Assinale apenas uma resposta para cada questão.
- Considere exatamente o que acontece e não o que seria ideal que viesse a acontecer.
- Trabalhe rapidamente, preenchendo o questionário na seqüência.
- Em caso de alteração da resposta, faça um círculo na resposta errada e marque nova resposta.

**Para manter a confiabilidade dos resultados, é necessário que todas as questões sejam respondidas. Portanto, ao final, repasse cada questão para verificar se respondeu a todas.**

Agradecemos antecipadamente a colaboração e colocamo-nos à disposição para outros esclarecimentos.

Atenciosamente,

Isabella de Oliveira Pereira Pádua  
Mestranda - Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório  
Orientador - Faculdade Novos Horizontes

## SEÇÃO 1 - DADOS PESSOAIS E OCUPACIONAIS

Nesta seção, busca-se conhecer os dados pessoais e ocupacionais dos participantes da pesquisa. Não é interesse deste levantamento identificar cada respondente, mas sim traçar um perfil geral do grupo. Assinale as questões abaixo com um "x", marcando somente uma alternativa.

<p><b>1. Sexo:</b></p> <p>1.1 ( ) Masculino      1.2 ( ) Feminino</p> <p><b>2. - Faixa etária:</b></p> <p>2.1 ( ) até 25 anos</p> <p>2.2 ( ) de 25 a 30 anos</p> <p>2.3 ( ) de 31 a 35 anos</p> <p>2.4 ( ) de 36 a 40 anos</p> <p>2.5 ( ) de 41 a 45 anos</p> <p>2.6 ( ) de 46 anos a 50 anos</p> <p>2.7 ( ) acima de 50 anos</p> <p><b>3. Estado civil:</b></p> <p>3.1 ( ) Solteiro(a)</p> <p>3.2 ( ) Casado(a)</p> <p>3.3 ( ) Separado(a)</p> <p>3.4 ( ) Divorciado(a)</p> <p>3.5 ( ) Viúvo(a)</p> <p><b>4. Grau de escolaridade</b></p> <p>4.1 ( ) Superior completo</p> <p>4.2 ( ) Especialização completa</p> <p>4.3 ( ) Especialização incompleta</p> <p>4.4 ( ) Mestrado completo</p> <p>4.5 ( ) Mestrado incompleto</p> <p>4.6 ( ) Doutorado completo</p> <p>4.7 ( ) Doutorado incompleto</p>	<p><b>5. Tempo de atuação como docente</b></p> <p>5.1 ( ) Menos de 1 ano</p> <p>5.2 ( ) De 1 a 5 anos</p> <p>5.3 ( ) De 6 a 10 anos</p> <p>5.4 ( ) De 11 a 15 anos</p> <p>5.5 ( ) De 16 a 20 anos</p> <p>5.6 ( ) Mais de 20 anos</p> <p><b>6. Tempo de trabalho na instituição</b></p> <p>6.1 ( ) Menos de 1 ano</p> <p>6.2 ( ) De 1 a 5 anos</p> <p>6.3 ( ) De 6 a 10 anos</p> <p>6.4 ( ) De 11 a 15 anos</p> <p>6.5 ( ) De 16 a 20 anos</p> <p>6.6 ( ) Mais de 20 anos</p> <p><b>7. Regime de trabalho na instituição</b></p> <p>7.1 ( ) Horista</p> <p>7.2 ( ) Parcial</p> <p>7.3 ( ) 40 horas</p> <p>7.4 ( ) Dedicção exclusiva</p> <p><b>8. Tipo de escola onde leciona</b></p> <p>8.1 ( ) Privada</p> <p>8.2 ( ) Pública</p>
---	--



## SEÇÃO 2 – VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

As sentenças a seguir visam identificar os elementos constituintes do vínculo que o funcionário estabelece com o a instituição em que trabalha. Elas procuram saber a sua opinião sobre assuntos relacionados à sua atividade, ao local onde você trabalha e ao relacionamento mantido com colegas, fornecedores e supervisores (chefes). Procure responder de forma espontânea e de acordo com a sua consciência.

**Assinale um “X” no espaço reservado a cada sentença, tendo em vista o seu grau de concordância com elas. Lembre-se: o número 1 representa “Discordo totalmente” e o número 5, “Concordo totalmente”. Por favor, não deixe qualquer item sem resposta!**

	1	2	3	4	5				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente				
ITEM	QUESTÕES				1	2	3	4	5
1	Esta instituição é um lugar exemplar para se trabalhar.								
2	Sinto orgulho de pertencer a esta instituição.								
3	Recebo apoio de professores na realização das minhas atividades acadêmicas.								
4	Nesta instituição há espaço para expressar minhas opiniões sobre o desenvolvimento da minha atividade.								
5	A imagem que tenho desta instituição é que ela oferece ensino e serviços de qualidade.								
6	Esta instituição me proporciona condições para obter gratificação com a minha profissão.								
7	Percebo que as pessoas nesta instituição se preocupam comigo.								
8	Participo das festas e reuniões de confraternização promovidas pela instituição.								
9	Esta instituição oferece atividades (palestras, cursos e afins) para o meu crescimento e desenvolvimento profissional.								
10	Esta instituição me causa admiração.								
11	Sinto orgulho desta instituição quando ela recebe algum prêmio ou elogio público.								
12	Meus coordenadores facilitam a realização das minhas atividades acadêmicas.								
13	Quando eu tenho críticas, sugestões ou dúvidas a respeito do meu trabalho eu sei a quem dirigi-las.								
14	Penso que esta instituição desfruta de uma boa imagem no mercado.								
15	Sinto que posso dividir meus problemas com outros professores.								
16	Professores me defendem em situações de conflito, independente de diferenças pessoais que possam existir entre nós.								
17	A instituição flexibiliza a liberação dos professores para a participação em atividades extracurriculares.								
18	Sinto-me um representante desta instituição.								
19	A instituição me oferece oportunidades para ser criativo na realização das minhas atividades docentes.								
20	Sinto orgulho em participar de eventos e cerimônias formais desta instituição.								
21	Minhas críticas, sugestões ou dúvidas são sempre ouvidas e discutidas pela Coordenação.								
22	Sinto que o meu desempenho acadêmico é reconhecido e/ou valorizado pela escola.								
23	Percebo disponibilidade dos professores para me ajudar quando preciso.								
24	Tenho conhecimento dos problemas enfrentados pelos professores desta Instituição.								
25	A Instituição mantém os professores bem informados.								
26	Esta instituição viabiliza a realização dos meus projetos pessoais e profissionais.								

1	2	3	4	5					
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente					
ITEM	QUESTÕES				1	2	3	4	5
27	Sinto-me efetivamente um membro desta instituição.								
28	Sinto que contribuo para os resultados acadêmicos desta instituição.								
29*	Os professores se sentem restringidos a expressar suas idéias sobre esta instituição.								
30	Esta instituição oferece infraestrutura adequada para a realização das minhas atividades docentes.								
31	A Coordenação do curso está disponível para me ajudar quando preciso.								
32	A função que realizo nesta instituição me estimula a melhorar minhas habilidades e competências.								
33	Usufruo de independência para controlar a realização do meu trabalho.								
34	A atividade que realizo nesta instituição me traz gratificação.								
35	Sinto que os meus laços com esta instituição se fortalecem à medida que as minhas atividades se desenvolvem.								
36*	Os conflitos interpessoais prejudicam a realização das minhas tarefas acadêmicas nesta instituição.								
37	Esta instituição disponibiliza canais formais para os professores expressarem suas opiniões sobre o desenvolvimento de suas atividades.								
38	A estrutura curricular desta instituição atende às exigências do mercado.								
39	Quando tenho um problema, geralmente alguém na instituição me ajuda.								
40	A instituição me proporciona liberdade para testar soluções inovadoras no exercício da minha profissão.								
41	Os professores desta instituição são cooperativos e solidários.								
42	Esta instituição estabelece metas desafiadoras para o cumprimento das minhas funções								
43	Esta instituição proporciona condições para que eu me sinta motivado a realizar minhas atividades acadêmicas.								
44	Ao ouvir críticas sobre a instituição, reajo defendendo-a.								
45	A estrutura geral desta instituição favorece a integração e cooperação entre os professores.								
46	Responsabilizo-me pelos padrões de desempenho esperado por esta instituição.								
47	Esta instituição disponibiliza condições adequadas para solucionar os problemas decorrentes das minhas atividades docentes.								
48	Esta instituição oferece meios para a troca de experiências e aprendizagem entre os professores.								
49	O nome desta instituição no mercado significa meu sucesso profissional.								
50	Tenho autonomia para estabelecer os prazos relativos ao meu trabalho.								
51	Escolhi esta instituição para trabalhar pelo que ela simboliza, pelos seus valores.								
52	Prevalece entre os professores desta instituição um grande espírito de união.								
53	Existe entrosamento entre os professores e a Coordenação.								
54	A Instituição oferece oportunidade de construir competências necessárias para o meu exercício profissional.								
55	Esta instituição proporciona atividades sócio-culturais satisfatórias aos professores.								
56	Os professores desta instituição são modelos a serem seguidos.								
57	Tenho liberdade para definir a melhor maneira de executar o meu trabalho.								

Nota: as afirmativas de número: 29 e 36 foram invertidas

Fonte: Adaptado de Alves e Honório (2010)

### APÊNDICE C – IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES NO QUESTIONÁRIO

<b>VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>QUESTÕES</b>
IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO (VID)	<b>1, 10, 18, 34, 43, 49</b>
SENTIMENTO DE PERTENÇA (VSP)	<b>2, 11, 20, 27, 35, 44</b>
COOPERAÇÃO NAS ATIVIDADES (VCO)	<b>3, 12, 28, 36, 45</b>
PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES (VPD)	<b>4, 13, 21, 29, 37</b>
IDEALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO (VIO)	<b>5, 14, 30, 38, 46, 51, 56</b>
RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DOS INDIVÍDUOS (VRV)	<b>6, 22, 26, 55</b>
SOLIDARIEDADE (VSO)	<b>7, 15, 23, 31, 39, 41, 47, 52</b>
INTEGRAÇÃO ENTRE OS MEMBROS (VIM)	<b>8, 16, 24, 53</b>
CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL (VCP)	<b>9, 17, 25, 32, 42, 48, 54</b>
AUTONOMIA (VAU)	<b>19, 33, 40, 50, 57</b>

## APÊNDICE D – FIGURAS TÉCNICA PROJETIVA DE ASSOCIAÇÃO



Figura 1 – Atividade docente 1

Fonte: <http://images.google.com.br/>



Figura 2 – Atividade docente 2

Fonte: <http://images.google.com.br/>



Figura 3 – Atividade docente 3

Fonte: <http://images.google.com.br/>



Figura 4 – Atividade docente 4

Fonte: <http://images.google.com.br/>

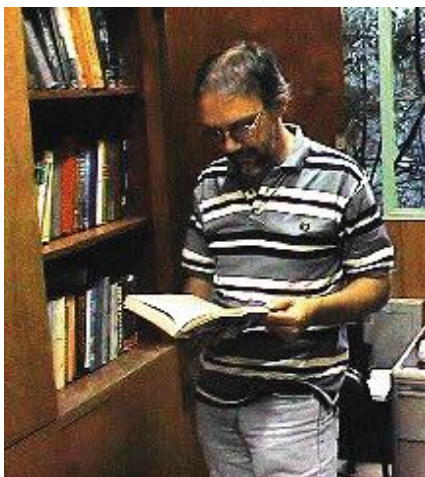


Figura 5 – Atividade docente 5

Fonte: <http://images.google.com.br/>



Figura 6 – Atividade docente 6

Fonte: <http://images.google.com.br/>

## APÊNDICE E – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM PROFESSORES

### Roteiro de entrevista semiestruturada com professores da instituição privada.

1. Os resultados afirmam que, tanto para a instituição pública, quanto para a instituição privada, o vínculo mais significativo foi o sentimento de pertença. O que você tem a dizer sobre isso?
2. Os vínculos menos expressivo da instituição privada foi o de crescimento e desenvolvimento profissional e reconhecimento e valorização profissional. Qual a sua opinião a respeito desse vínculo ter dado uma média baixa?
3. Os resultados apontaram que os professores do sexo masculino sentem que tem mais autonomia que as mulheres. Dê a sua opinião a esse respeito.
4. Os professores que possuem mestrado completo afirmam que cooperam mais entre si que os professores que possuem doutorado completo. Esse resultado tem algum sentido para você?
5. Os resultados apontaram que os professores que possuem até 10 anos de vivência na docência idealizam mais a instituição que os professores que lecionam há mais de 11 anos. Qual a sua opinião?
6. Os professores que estão na docência há até 10 anos afirmaram que tem mais possibilidade de crescimento profissional que aqueles que estão há mais de 11 anos. Fale um pouco sobre isso.
7. Os professores que possuem até 5 anos de atuação na instituição consideram ser mais reconhecido e valorizado que os professores que possuem mais tempo de casa. O que você acha desse resultado?
8. Os professores que possuem menos tempo de casa sentem que tem mais possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional que os mais antigos de casa. Dê sua opinião a respeito desse resultado.
9. Os resultados demonstraram que os docentes que lecionam na instituição acima de 16 anos, possuem mais autonomia que os que estão há menos tempo. Dê a sua opinião.
10. Os resultados comparativos entre as instituições apresentaram que os professores da instituição privada cooperam mais que os professores da instituição pública. O que você acha disso?
11. Os resultados apontam que o coordenador da instituição privada facilita mais o trabalho dos docentes que o coordenador da instituição pública. O que você tem a dizer sobre isso?
12. Os professores da escola privada acreditam que os conflitos interpessoais predomina mais o trabalho deles do que os da escola pública. Qual a sua opinião a respeito?
13. O pessoal da instituição privada é mais ouvido, em termos de críticas, sugestões ou dúvidas, que o pessoal da instituição pública. Por quê?
14. Os professores da instituição pública se sentem mais restringidos a expressarem suas opiniões que os professores da instituição privada. O que você acha desse resultado?
15. Os professores da instituição pública possuem uma imagem do seu local de trabalho melhor que os professores da instituição privada. Dê a sua opinião a respeito.
16. Os professores da instituição privada consideram que possuem mais infraestrutura que a instituição pública. Fale a respeito desse resultado.

17. O pessoal da instituição privada considera que a instituição oferece uma infraestrutura adequada para o trabalho. Já os professores da instituição pública demonstram menos satisfação com a infraestrutura que possuem. Dê a sua opinião.
18. Os professores da escola privada apresentaram maior concordância no que se refere a estrutura curricular da instituição atender mais ao mercado que os professores da escola pública.
19. Os docentes da escola privada acham que são modelos a serem seguidos. Já os docentes da escola pública não apontaram uma média alta a respeito desse assunto. O que você acha?
20. Os professores da escola privada afirmam que a coordenação está mais disponível que o coordenador da escola pública, segundo seus professores. Fale um pouco sobre isso.
21. Os docentes da escola privada consideram que a instituição ajuda no desenvolvimento de seu trabalho mais que a escola pública, conforme opinião dos seus docentes. Comente esse resultado.
22. Prevalece entre os professores da instituição privada um maior espírito de união, se comparado com os professores da instituição pública. O que você pode dizer sobre isso?
23. Os resultados apontam que na escola privada há mais entrosamento entre os professores e a coordenação que na escola pública. Dê a sua opinião.
24. De acordo com os professores da instituição pública, esta escola oferece mais atividades que contribuem com o crescimento e desenvolvimento profissional que na instituição privada. O que você acha disso?
25. A instituição pública flexibiliza a liberação dos professores para a participação em atividades extracurriculares mais que a instituição privada. Comente sua opinião à respeito.

**Roteiro de entrevista semiestruturada com professores da instituição pública.**

1. Os resultados afirmam que, tanto para a instituição pública, quanto para a instituição privada, o vínculo mais significativo foi o sentimento de pertença. O que você tem a dizer sobre isso?
2. Os vínculos menos expressivo da instituição privada foi o de solidariedade e integração entre os membros. Qual a sua opinião a respeito desse vínculo ter dado uma média baixa?
3. Os resultados apontaram que os professores do sexo masculino sentem que tem mais autonomia que as mulheres. Dê a sua opinião a esse respeito.
4. Os professores que possuem mestrado completo afirmam que cooperam mais entre si que os professores que possuem doutorado completo. Esse resultado tem algum sentido para você?
5. Os resultados apontaram que os professores que possuem até 10 anos de vivência na docência idealizam mais a instituição que os professores que lecionam há mais de 11 anos. Qual a sua opinião?
6. Os professores que estão na docência há até 10 anos afirmaram que tem mais possibilidade de crescimento profissional que aqueles que estão há mais de 11 anos. Fale um pouco sobre isso.
7. Os professores que possuem até 5 anos de atuação na instituição consideram ser mais reconhecido e valorizado que os professores que possuem mais tempo de casa. O que você acha desse resultado?
8. Os professores que possuem menos tempo de casa sentem que tem mais possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional que os mais antigos de casa. Dê sua opinião a respeito desse resultado.
9. Os resultados demonstraram que os docentes que lecionam na instituição acima de 16 anos, possuem mais autonomia que os que estão há menos tempo. Dê a sua opinião.
10. Os resultados comparativos entre as instituições apresentaram que os professores da instituição privada cooperam mais que os professores da instituição pública. O que você acha disso?
11. Os resultados apontam que o coordenador da instituição privada facilita mais o trabalho dos docentes que o coordenador da instituição pública. O que você tem a dizer sobre isso?
12. Os professores da escola privada acreditam que os conflitos interpessoais predomina mais o trabalho deles do que os da escola pública. Qual a sua opinião a respeito?
13. O pessoal da instituição privada é mais ouvido, em termos de críticas, sugestões ou dúvidas, que o pessoal da instituição pública. Por quê?
14. Os professores da instituição pública se sentem mais restringidos a expressarem suas opiniões que os professores da instituição privada. O que você acha desse resultado?
15. Os professores da instituição pública possuem uma imagem do seu local de trabalho melhor que os professores da instituição privada. Dê a sua opinião a respeito.
16. Os professores da instituição privada consideram que possuem mais infraestrutura que a instituição pública. Fale a respeito desse resultado.



17. O pessoal da instituição privada considera que a instituição oferece uma infraestrutura adequada para o trabalho. Já os professores da instituição pública demonstram menos satisfação com a infraestrutura que possuem. Dê a sua opinião.
18. Os professores da escola privada apresentaram maior concordância no que se refere a estrutura curricular da instituição atender mais ao mercado que os professores da escola pública.
19. Os docentes da escola privada acham que são modelos a serem seguidos. Já os docentes da escola pública não apontaram uma média alta a respeito desse assunto. O que você acha?
20. Os professores da escola privada afirmam que a coordenação está mais disponível que o coordenador da escola pública, segundo seus professores. Fale um pouco sobre isso.
21. Os docentes da escola privada consideram que a instituição ajuda no desenvolvimento de seu trabalho mais que a escola pública, conforme opinião dos seus docentes. Comente esse resultado.
22. Prevalece entre os professores da instituição privada um maior espírito de união, se comparado com os professores da instituição pública. O que você pode dizer sobre isso?
23. Os resultados apontam que na escola privada há mais entrosamento entre os professores e a coordenação que na escola pública. Dê a sua opinião.
24. De acordo com os professores da instituição pública, esta escola oferece mais atividades que contribuem com o crescimento e desenvolvimento profissional que na instituição privada. O que você acha disso?
25. A instituição pública flexibiliza a liberação dos professores para a participação em atividades extracurriculares mais que a instituição privada. Comente sua opinião à respeito.

## APÊNDICE F – TABELA 14

Tabela 14: Níveis médio dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias da faixa etária.

Fatores de Vínculo Organizacional	Faixa Etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Identificação com a organização	até 40 anos	3.83	0.699	Todos iguais
	acima de 40 anos	3.83		
Sentimento de pertença	até 40 anos	4.33	0.867	Todos iguais
	acima de 40 anos	4.17		
Cooperação nas atividades	até 40 anos	3.80	0.246	Todos iguais
	acima de 40 anos	3.40		
Participação nas decisões	até 40 anos	3.60	0.458	Todos iguais
	acima de 40 anos	3.60		
Idealização da organização	até 40 anos	4.00	0.338	Todos iguais
	acima de 40 anos	3.86		
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	até 40 anos	3.50	0.958	Todos iguais
	acima de 40 anos	3.50		
Solidariedade	até 40 anos	3.50	0.731	Todos iguais
	acima de 40 anos	3.50		
Integração entre os membros	até 40 anos	3.50	0.42	Todos iguais
	acima de 40 anos	3.50		
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	até 40 anos	3.43	0.422	Todos iguais
	acima de 40 anos	3.43		
Autonomia	até 40 anos	3.80	0.446	Todos iguais
	acima de 40 anos	4.20		

Nota: Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

P125v

Pádua, Isabella de Oliveira Pereira

Vínculos organizacionais: estudo com professores de instituições de ensino superior do Estado de Minas Gerais. / **Isabella de Oliveira Pereira Pádua. – Belo Horizonte: FNH, 2012.**

137 f.

Orientador: Profº Dr. Luiz Carlos Honório

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração

1. Professores universitários. 2. Comportamento organizacional. 3. Universidades e faculdades. I. Honório, Luiz Carlos. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. IV. Título.

CDD: 378.12

Ficha elaborada pelo Bibliotecário da Faculdade Novos Horizontes