

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

Aline Alves de Oliveira

**CONSTRUÇÃO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: estudo com servidores técnico-administrativos e docentes de uma Instituição Federal de Ensino localizada no estado de Minas Gerais**

Belo Horizonte

2018

**Aline Alves de Oliveira**

**CONSTRUÇÃO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:** estudo com servidores técnico-administrativos e docentes de uma Instituição Federal de Ensino localizada no estado de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, 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

2018

OLIVEIRA, Aline Alves de

O48c

Construção de vínculos organizacionais: estudo com servidores técnico-administrativos e docentes de uma Instituição Federal de Ensino localizada no Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2018.

167p.

Orientador: Dr. Luiz Carlos Honório

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1.Vínculo organizacional – administração pública – servidor público I. Aline Alves de Oliveira II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 658.3



Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ALINE ALVES DE OLIVEIRA**

Matrícula: 0770851

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES

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

TÍTULO: **CONSTRUÇÃO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: estudo com servidores técnico-administrativos e docentes de uma Instituição Federal de Ensino localizada no Estado de Minas Gerais.**

DATA: 13/11/2018

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório  
ORIENTADOR  
Centro Universitário Unihorizontes

Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia  
Centro Universitário Unihorizontes

Profª Drª Lilian Bambirra de Assis  
CEFET-MG

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado "CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: estudo com servidores técnico-administrativos e docentes de uma Instituição Federal de Ensino localizada no estado de Minas Gerais", de autoria de Aline Alves de Oliveira, sob a orientação do Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes – Área de Concentração: "Organização e Estratégia".

### Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 26 de outubro de 2018.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

Aos meus pais, Áurea e Dejair, meu espelho, por cultivarem em mim a fé, a persistência e a gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, fonte inesgotável de amor e força, por iluminar o meu caminho e não me fazer desistir diante das dificuldades. Minha vida tem sido marcada por realizações diárias e sei que a sua graça se faz presente em todos os momentos de minha vida.

À minha mãe, Áurea, e ao meu pai Dejair, (sempre presente), por me incentivarem a alcançar caminhos cada vez mais distantes. Deixo um agradecimento especial por todas as lições de amor, companheirismo, amizade, caridade, dedicação, abnegação, compreensão e perdão que me transmitiam a cada novo dia, pelo exemplo de dignidade, perseverança e pelo amor incondicional.

Ao meu amor, melhor amigo e companheiro de todas as horas, Ricardo, o primeiro incentivador deste grande desafio, por todo amor, compreensão e paciência em meus momentos de estresse e ansiedade e pelo apoio em tantos outros momentos desta difícil, mas gratificante etapa.

Ao CEFET-MG, na figura do Prof. Flávio Antônio dos Santos, Diretor Geral e da Prof. Maria Celeste Monteiro de Souza Costa, Vice-Diretora, por terem viabilizado o Mestrado por meio de incentivo à qualificação acadêmica, o que possibilitou ampliar os meus conhecimentos, agregando tanto pessoalmente quanto profissionalmente.

A toda equipe da Diretoria de Planejamento e Gestão do CEFET-MG, Prof. Gray Farias Moita (Diretor), Tomaz Antônio Chaves (Diretor Adjunto), Fátima Reis, Ana Paula Generoso, Eliane dos Santos e Daniel Leão (estagiário) pelo apoio, incentivo e palavras de encorajamento. Em especial à Luciana Possa, também companheira de Mestrado, por todo apoio, contribuições e por dividirmos momentos tão importantes durante a realização deste curso.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, pelo conhecimento transmitido, por acreditar e confiar em minha capacidade e por me conduzir no processo de construção do conhecimento acadêmico.

A todo o corpo docente do Centro Universitário Unihorizontes, por compartilhar seus conhecimentos. Em especial, ao Prof. Dr. Luciano Zille, pela contribuição valiosa durante o processo de construção dessa pesquisa.

Aos colegas do mestrado, pelos trabalhos desenvolvidos, por compartilharmos nossas experiências, angústias, alegrias e boas risadas. Em especial, a Lívia Gouvea, Luana Marques e Rebeca Oliveira. O companheirinho e a ajuda mútua de todo o grupo foram de grande importância ao longo de todas as disciplinas do curso.

A todos os funcionários do Centro Universitário Unihorizontes, não podendo me esquecer da Rachel e Fernanda da Secretaria da Pós-Graduação, da Viviane Bibliotecária, do Wladimir e demais colaboradores do Setor Financeiro e ao setor de Informática, pela amabilidade e colaboração prestada sempre que solicitada.

Aos servidores técnico-administrativos e aos docentes do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais envolvidos na pesquisa, por se disponibilizarem de forma tão prestativa.

À Vilma Carvalho de Souza, amiga e Bibliotecária Chefe da Biblioteca da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG, também pelo apoio, carinho, incentivo e por viabilizar os empréstimos dos livros durante todo o curso de Mestrado, contribuindo diretamente para este estudo.

Aos amigos, que, às vezes, ficaram em segundo plano em virtude dos meus estudos, pela compreensão e apoio.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste estudo.

**Muito obrigada a todos!**



## RESUMO

Nos últimos anos, muitas mudanças vêm ocorrendo no mundo das organizações e do trabalho, como aquelas de natureza social, econômica e tecnológica resultantes dos avanços da tecnologia. Neste cenário, verifica-se um movimento crescente de envolvimento das pessoas com o trabalho e com a vida profissional. Entender as formas de convívio dos indivíduos dentro e fora das organizações se tornou essencial para o crescimento e a evolução das organizações e das pessoas. Para Kramer e Faria (2007), as relações afetivas se reproduzem a partir do momento em que os indivíduos se associam, constituindo os vínculos entre si e com a organização. Este estudo teve por objetivo identificar e descrever os vínculos estabelecidos na percepção dos servidores técnico-administrativos em educação lotados na Diretoria de Planejamento e Gestão e docentes efetivos que atuam no Campus I do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, com base na tipologia de Kramer e Faria (2007). A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. A unidade de análise foram os vínculos estabelecidos. Desenvolveu-se uma pesquisa descritiva e interpretativa, com abordagem qualitativa. O método aplicado foi o estudo de caso, implementado por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com 6 servidores técnico-administrativos da Diretoria de Planejamento e Gestão e 6 docentes da instituição pesquisada. Os sujeitos de pesquisa foram os servidores técnico-administrativos e docentes, selecionados conforme sua disponibilidade em participar da pesquisa. Os onze elementos constitutivos dos vínculos organizacionais discutidos neste estudo foram: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia. Estes elementos configuram-se nas categorias estabelecidas para a realização da análise de conteúdo empregada no tratamento dos dados. A partir dos depoimentos dos entrevistados, os resultados encontrados sinalizam que o CEFET-MG, no geral, tem sido um local propício para o crescimento pessoal e profissional e exerce importante papel na construção dos vínculos organizacionais de seus servidores técnico-administrativos e docentes. Dos relatos extraídos das entrevistas emergiram percepções sobre os aspectos inerentes a cada um dos onze elementos, podendo-se inferir que a instituição representa muito na vida dos indivíduos que lá estão, pelo sentimento de admiração com a organização, o orgulho de pertencer, a idealização da organização reconhecendo que o CEFET-MG é uma excelente instituição para trabalhar, a participação nas decisões, preparação para o trabalho, integração dentro do próprio setor e autonomia para definir seu trabalho, demonstrados pelos sujeitos desta pesquisa. Destacam fragilidade os aspectos motivação, reconhecimento e valorização dos indivíduos, cooperação e integração entre setores e preparação para o trabalho.

**Palavras-chave:** Vínculo. Vínculo organizacional. Servidores públicos. Docentes

## ABSTRACT

In recent years, many changes have occurred in the world of organizations and work, such as those of a social, economic and technological nature resulting from technology advances. In this scenario, there has been an increasing movement of people's involvement with work and professional life. Understanding the ways individuals live inside and outside organizations has become essential for the growth and evolution of organizations and people. For Kramer & Faria (2007), affective relations are reproduced from the moment individuals associate, thus bonding with each other and with the organization. The purpose of this study was to identify and describe the links established in the perception of technical-administrative civil servants of education assigned in the Directorate of Planning and Management and of tenured teachers who work in Campus I of the Federal Center of Technological Education of Minas Gerais, based on the typology of Kramer & Faria (2007). Data analysis was carried out by means of content analysis. The unit of analysis was the established links. One developed a descriptive and interpretative research with a qualitative approach. The method applied was the case study and it was implemented by means of semi-structured interviews, carried out with 6 technical-administrative civil servants of the Planning and Management Department and 6 faculty members of the research institution. The researched subjects were the technical-administrative civil servants and members of the teaching staff who were selected according to their willingness to participate in the research. The eleven constitutive elements of the organizational bonds discussed in this study were: identification with the organization, sense of belonging, cooperation in activities, participation in decisions, making enemies, idealization of the organization, recognition and appreciation of individuals, solidarity, growth and personal and professional development and autonomy. These elements are configured in the categories established for the analysis of content used in the data processing. Based on the interviewees' testimonies, the results show that CEFET-MG, in general, has been a propitious place for personal and professional growth and plays an important role in building the organizational ties of its technical-administrative and teaching staff. From the reports extracted from the interviews emerged perceptions about the inherent aspects of each of the eleven elements, and it can be inferred that the institution represents a lot in the life of the individuals that are there, by the feeling of admiration with the organization, the pride of belonging, the idealization of the organization recognizing that CEFET-MG is an excellent institution to work with, participation in decisions, preparation for work, integration within the sector itself and autonomy to define its work, demonstrated by the subjects of this research. They emphasize the fragility of aspects of motivation, recognition and valorization of individuals, cooperation and integration between areas and preparation for work.

**Keywords:** Bond. Organizational bonds. Civil servants. Faculty members.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
ASCEFET	Associação de Assistência aos Servidores do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEFETMG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DPG	Diretoria de Planejamento e Gestão
IFES	Instituição Federal de Ensino
<i>SPELL</i>	<i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>
<i>SCIELO</i>	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes .....	47
Quadro 1 Síntese das concepções teóricas sobre os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais .....	58
Quadro 2 Síntese da pesquisa realizada no CEFET-MG em de 2011 .....	59
Quadro 3 Síntese da metodologia .....	69
Quadro 4 Perfil dos entrevistados .....	71
Quadro 5 Síntese comparativa dos vínculos .....	141
Tabela 1 Quantitativo de técnico-administrativos e docentes efetivos, por campus .....	27
Tabela 2 Número de Cursos Técnicos e de Graduação por campus em 2017 .....	28

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1	Tema de pesquisa	15
1.2	Problema de pesquisa	19
1.3	Objetivos da pesquisa	19
1.3.1	Objetivo geral	20
1.3.2	Objetivos específicos	20
1.4	Justificativa	20
1.5	Estrutura da dissertação	23
<b>2</b>	<b>AMBIÊNCIA DA PESQUISA</b>	<b>24</b>
2.1	Instituição pesquisada	24
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>31</b>
3.1	Trabalho: conceito e evolução	32
3.2	Socialização	34
3.3	Identificação e identidade	35
3.4	O construto vínculos, a teoria dos vínculos e os vínculos nas organizações	43
3.4.1	Elementos constitutivos dos vínculos organizacionais	45
3.5	Pesquisa relacionada ao tema desenvolvida no CEFET-MG	59
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>62</b>
4.1	Tipo de pesquisa	62
4.2	Abordagem	63
4.3	Método	64
4.4	Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa	65
4.5	Coleta de dados	66
4.6	Análise de dados	68
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>70</b>
5.1	Perfil dos sujeitos pesquisados	71
5.2	Análise de conteúdo dos vínculos organizacionais estabelecidos pelos servidores técnico-administrativos	72
5.2.1	Identificação com a organização	73
5.2.2	Sentimento de pertença	77
5.2.3	Cooperação nas atividades	80
5.2.4	Participação nas decisões	83

5.2.5	Criação de inimigos.....	87
5.2.6	Idealização da organização.....	89
5.2.7	Reconhecimento e valorização dos indivíduos.....	92
5.2.8	Solidariedade .....	95
5.2.9	Integração entre os membros.....	98
5.2.10	Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional .....	101
5.2.11	Autonomia .....	105
5.3	Análise de conteúdo dos vínculos organizacionais percebidos pelos docentes .....	107
5.3.1	Identificação com a organização .....	108
5.3.2	Sentimento de pertença .....	112
5.3.3	Cooperação nas atividades .....	115
5.3.4	Participação nas decisões.....	119
5.3.5	Criação de inimigos.....	123
5.3.6	Idealização da organização.....	125
5.3.7	Reconhecimento e valorização dos indivíduos.....	128
5.3.8	Solidariedade .....	130
5.3.9	Integração entre os membros.....	133
5.3.10	Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional .....	136
5.3.11	Autonomia .....	138
5.4	Comparativo dos vínculos estabelecidos pelos servidores técnico-administrativos e docentes.....	140
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>149</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>153</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>159</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>161</b>
	<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>164</b>
	<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>165</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema de pesquisa

Observa-se nos últimos anos um conjunto de mudanças no mundo das organizações e do trabalho, de ordem social, econômica e tecnológica resultantes dos avanços da tecnologia. No âmbito dessas transformações, verifica-se um movimento crescente de envolvimento das pessoas com o trabalho e a vida profissional. Nesse ambiente, o trabalho tem ocupado lugar importante na vida dos indivíduos (ALVIM, 2006).

Em tempos de um mercado de trabalho extremamente competitivo e de garantia de emprego na iniciativa privada cada vez mais incerta, a palavra *estabilidade* tem orientado a escolha pelo serviço público. No âmbito federal, a estabilidade é definida e regulamentada pela Lei 8.112/1990, que, em seu art. 22, define que “o servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa”. Mesmo com uma remuneração pouco atrativa, são poucas as pessoas que deixam a carreira pública e se aventuram na iniciativa privada, pois a garantia do emprego fala mais alto (BRASIL, 1990, p. 5).

Os indivíduos, no contexto das organizações, criam representações a respeito de suas experiências e práticas organizacionais. Esse sistema mental concorre para guiar suas ações na esfera profissional. A principal de todas essas representações é o conceito de si mesmo, o qual já fazia parte do universo simbólico pessoal, mas que, por caráter dinâmico, continua a ser desenvolvido por meio das relações sociais no trabalho (MACHADO, KOPITTKKE, 2002).

De acordo com Enriquez (2006), o ser humano é complexo por sua própria natureza e possui uma experiência extensa, adquirida nas diversas relações, assimiladas frequentemente de maneira intempestiva. Isso lhe assegura uma personalidade diferenciada, cujas características básicas não consegue abandonar. Nesse sentido, entender o convívio dos indivíduos dentro e fora das organizações tornou-se essencial para o crescimento e a evolução da organização e dele próprio. O autor

salienta que é indispensável compreender quem é esse indivíduo, uma vez que está absorvido de sentimentos e sua subjetividade é marcada pela luta contra as diversas formas de dominação, para garantir sua legitimidade, evidenciando a força interior, proveniente das ações coletivas no processo de formação e sobrevivência enquanto um ser autônomo.

Kramer e Faria (2007) apontam que nas relações interpessoais nas organizações os indivíduos se relacionam em um processo de construção de suas intimidades, a respeito de suas visões de mundo, permitindo maior ou menor grau de interação. Isso ocorre entre um indivíduo e outro e entre um indivíduo e o grupo. Para os autores, as relações afetivas se reproduzem a partir do momento em que os indivíduos se associam, constituindo os vínculos tanto entre si quanto com a organização.

Segundo Pichon-Rivière (2007), existe uma relação entre o indivíduo e o objeto — no caso, a organização —, em que os dois executam papéis bem delimitados na construção do vínculo. A partir do momento em que estabelece uma relação com a organização, o indivíduo está construindo um vínculo com ela e esta com ele, delineando, assim, seu comportamento.

Os vínculos existem em todas as formas de relacionamento humano. Caracterizam-se por elos que estabelecem um tipo específico de relação. Os indivíduos podem se ligar a organizações, instituições e outros grupos segundo seus interesses e necessidades (FARIA; SCHIMITT, 2007).

A palavra *vínculo* vem do latim *vinculum*, que significa “união”, “ligadura”, tendo a característica de ser duradoura. Essa afirmação denota uma relação de cumplicidade, de troca. A vinculação refere-se a um processo que permite ao indivíduo reconhecer-se como sujeito e ao outro como objeto de desejo (MACHADO, 2003). Forma um processo porque inclui o sujeito, o objeto e suas interações, como também comunicação e aprendizagem (PICHON-RIVIÈRE, 2009).



Por vínculo subentende-se 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).

Ainda segundo Faria e Schmitt (2007), os vínculos estabelecidos entre os indivíduos costumam ser formados nas organizações, em seus ambientes de trabalho. Podem envolver os indivíduos entre si e eles e a organização na qual trabalham.

Vieira (2007) remete ao contexto social em que o indivíduo está inserido e, a partir disso, ao modo como se determinam as relações sociais que caracterizam as identidades, especialmente as posições assumidas e com as quais as pessoas se identificam.

As pessoas se apropriam das experiências vividas ao longo de suas vidas, assimilando-as, dando-lhes um sentido próprio e compartilhando-as com as demais pessoas. Por isso, a identidade que o indivíduo internaliza compreende suas experiências acumuladas ao longo da existência, dando-lhe sentido e projetando valores, símbolos e significados, que deixam marcas indelévels e moldam seu caráter e sua personalidade. Neste sentido nenhum ser humano nasce pronto; ele é, em sua essência, produto do meio em que vive, construído a partir de suas relações sociais em que se encontra. (COUTINHO; SILVA, 2009).

Complementarmente à fundamentação de vínculos, mas, não menos importante, estão as questões sobre identificação e identidade, que têm sido bastante enfatizadas em estudos relativos a fenômenos sociais contemporâneos. Na perspectiva tanto pessoal quanto social, a identidade se constitui de maneira significativa para melhor compreensão de práticas singulares ou coletivas, suscitadas na Modernidade (MACHADO, 2003).

As questões relacionadas à construção da identidade e à percepção que os indivíduos têm da realidade são elementos cada vez mais estudados para o entendimento e a compreensão da sociedade contemporânea (NASCIMENTO, 2009).

O progresso e a evolução da identidade se desenvolvem a partir de modelos a serem reproduzidos e de paradigmas construídos no espaço e no tempo, com base nos quais se determinam as possibilidades e expectativas de vida. Esses esquemas é que conformam os limites de desempenho, que serão ajustados por meio de dispositivos ou instrumentos de controle social, variando em uma sociedade, de acordo com a cultura na qual o indivíduo está inserido e as formas de controle (MACHADO; KOPITTKKE, 2002).

Para o entendimento do que é identidade, é indispensável entendê-la em termos sociais. Isto é, é necessário ter em mente que a identidade não é um atributo inato do indivíduo, relacionado à sua constituição genética, mas sim uma concepção social e cultural, além de possuir um caráter relacional (LAURENTI; BARROS, 2000).

As organizações assumem um importante papel na conformação das identidades pessoais, pois os indivíduos constroem também uma representação simbólica destas em suas vidas pessoal e profissional (MACHADO; KOPITTKKE, 2002).

Faria e Schimitt (2007) concluíram em suas pesquisas sobre vínculos organizacionais que o sucesso de funcionamento das organizações se dá por meio dos vínculos estabelecidos entre os indivíduos nas organizações, o que pode assegurar um ambiente de trabalho comprometido e, conseqüentemente, a garantia de que suas metas sejam atingidas conforme o planejado.

Kramer e Faria (2007) demonstraram que alguns tipos de vínculos organizacionais devem ser estabelecidos para o alcance adequado das metas propostas pela organização.

Este estudo busca investigar os processos pelos quais os vínculos se afirmam nas relações entre os indivíduos, bem como no tocante à organização. Para isso, é essencial conhecer a concepção de socialização como processo vinculado à construção da identidade subjetiva das pessoas. Assim, pretende-se revelar as implicações provenientes das relações sociais nos ambientes em que as pessoas

estão inseridas, sobretudo em uma instituição pública, objeto desta investigação, como também trazer novas contribuições com base no estudo a ser realizado.

Com a investigação dos vínculos organizacionais, far-se-á a caracterização de seus elementos constitutivos, o que possibilitará maior entendimento do tema, assim como dos processos presentes nas relações entre indivíduos e organização.

Para a fundamentação deste estudo, foi utilizada a tipologia de Kramer (2003), autor de uma pesquisa realizada sobre vínculos organizacionais em dissertação de Mestrado em Administração da Universidade do Paraná, desenvolvida junto ao Instituto Municipal de Administração Pública, uma organização municipal de Curitiba e que estabelece as diversas formas como os indivíduos se vinculam às organizações. O autor classifica como elementos constitutivos dos vínculos organizacionais: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia.

Este estudo será desenvolvido com servidores técnico-administrativos da Diretoria de Planejamento e Gestão (DPG) e docentes efetivos que atuam no Campus I do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG).

## **1.2 Problema de pesquisa**

Tendo como referência o conteúdo até então apresentado, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **Como se configuram os vínculos estabelecidos pelos servidores técnico-administrativos em educação e docentes do CEFET-MG?**

## **1.3 Objetivos da pesquisa**

Buscando responder ao problema de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos listados a seguir.

### **1.3.1 Objetivo geral**

Identificar e descrever os vínculos estabelecidos na percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da Diretoria de Planejamento e Gestão e docentes efetivos que atuam no Campus I do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, com base na tipologia de Kramer e Faria (2007).

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar e descrever, na percepção dos servidores técnico-administrativos o processo de vinculação com a Instituição.
- b) Identificar e descrever, na percepção dos docentes, o processo de vinculação com a Instituição.
- c) Caracterizar os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, com base na tipologia estabelecida para o estudo.
- d) Comparar os vínculos estabelecidos pelos servidores técnico-administrativos com os dos docentes.

## **1.4 Justificativa**

Observa-se uma valorização crescente atribuída pela sociedade às questões relacionadas ao trabalho e ao comportamento humano no trabalho, aos fatores que concorrem para o estabelecimento de vínculos organizacionais, à formação da identidade profissional, às perspectivas em relação à trajetória profissional e às novas exigências no mundo do trabalho, sejam no setor público ou privado (FARIA; SCHIMITT, 2007).

Além disso, três pontos de vista justificam o desenvolvimento deste estudo:

- a) Acadêmico — tendo em vista a existência de poucos estudos sobre tal temática cuja abordagem de pesquisa seja exclusivamente qualitativa, esta dissertação visa enriquecer a bibliografia sobre o tema, tendo a oportunidade de realizar uma pesquisa em ambiente de uma instituição pública federal. Buscas sobre o tema realizadas nos últimos cinco anos no banco de dados da Associação Nacional de

Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD, 2018) encontraram 13 estudos quando pesquisado o termo *vínculos* e apenas 3 quando consultado o termo *vínculos organizacionais*.

Buscando averiguar se tais números se mantinham em outros bancos de dados, a mesma busca foi realizada, em junho de 2018, no banco de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL, 2018) e no banco de dados *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO, 2018). No site SPELL, das 43.749 publicações listadas até junho de 2018 apuraram-se 26, quando pesquisado pelo termo *vínculos* e 6 quando consultado o termo *vínculos organizacionais*. No banco de dados Scielo, a pesquisa pelo termo *vínculos* encontrou 39 resultados e pelo termo *vínculos organizacionais*, 4.

Os resultados das pesquisas nas bases de dados foram ainda menores e pouco expressivos em se tratando de servidor público e com abordagem exclusivamente qualitativa. Entende-se que ainda há possibilidade de realizar pesquisas em instituições públicas sobre o tema proposto. Também foram identificados poucos estudos com abordagem exclusivamente qualitativa e que pode ser também melhor explorado.

b) Institucional – oferecer ao CEFET-MG a possibilidade de conhecer de forma estruturada a percepção que os servidores técnico-administrativos em educação (TAE) e docentes têm a respeito de vínculos organizacionais. Além disso, uma pesquisa intitulada “O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS E DE IDENTIDADE DE SERVIDORES PÚBLICOS E TRABALHADORES CELETISTAS: estudo de caso numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)” foi realizada no CEFET-MG em 2011, pelo servidor técnico-administrativo, Ronaldo Ferreira Machado, apresentando como sugestão de novos estudos, o desenvolvimentos de pesquisas sobre o tema.

A pesquisadora optou por desenvolver um novo estudo apenas sobre o tema vínculos organizacionais, mas fundamentando-os com o tema identificação por se tratar também de elemento de grande importância para o estabelecimento dos

vínculos organizacionais e conseqüentemente a construção da identidade nas organizações.

Justifica-se institucionalmente também pelo fato de atualmente a instituição ser conduzida por uma nova gestão e que após 2011 novos concursos foram realizados, implicando a inserção de novos TAEs e docentes. Nesse sentido é importante identificar as características e o perfil destes atores na atualidade, como referência para o desenvolvimento das políticas institucionais.

O conhecimento de tais informações será importante também, na medida em que elas poderão ser levadas em consideração na implantação de processos que aumentem a vinculação do indivíduo com suas atividades profissionais, fazendo com que a organização ofereça uma prestação de serviço de maior qualidade às partes interessadas.

Este estudo se justifica, pelo fato de permitir avaliar de que maneira os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais percebidos pelos TAEs e pelos docentes interferem em seu dia a dia de trabalho, propiciando um novo olhar ao CEFET-MG e dados que permitam aos seus gestores conduzir as rotinas dos setores, possibilitando a tomada de decisões focadas no papel que a instituição possui diante da sociedade.

Espera-se que este estudo possa contribuir tanto para a instituição pesquisada quanto ao processo de identificação dos servidores técnico-administrativos e docentes com o seu trabalho, por meio do conhecimento sobre o tema e que propicie um conjunto de informações capazes de identificar os elementos presentes no processo de vinculação organizacional na vida dos servidores técnico-administrativos e dos docentes do CEFET-MG.

c) Social — apresentar pressupostos teóricos sobre vínculos e identidade, como também suas inferências no mundo do trabalho, proporcionando a compreensão das relações sociais nas organizações, mas que também refletem no cotidiano das pessoas. Faz também referência a uma instituição que, enquanto pública, existe

para a prestação social, com a obrigatoriedade de obediência ao princípio da finalidade, que garante o fim público, com atendimento à sociedade.

Nesse contexto, todo e qualquer estudo que se faça acerca do tema poderá somar-se aos demais existentes e colocar sempre em pauta questões referentes ao trabalho e à construção dos vínculos organizacionais, bem como o grau de identificação do TAE e docente com a Instituição.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam: o tema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, a justificativa e a estrutura da dissertação que aponta a relevância da investigação dos pontos de vistas acadêmico, institucional e social.

No segundo capítulo, descreve-se a Instituição onde atuam os sujeitos entrevistados.

No terceiro capítulo, Referencial Teórico, desenvolve-se à fundamentação teórica, que apoia o processo de pesquisa.

No quarto capítulo, contemplam-se os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da investigação e do estudo.

No quinto capítulo, desenvolve-se o detalhamento da coleta de dados, procedendo-se à análise dos resultados.

No sexto capítulo formulam-se as considerações finais. Na sequência, apresentam-se as Referências que fundamentam o estudo, o Anexo que traz o Termo de Autorização da Instituição onde a pesquisa foi realizada, dos Apêndices A, que traz Matriz de Relação entre os Elementos Constitutivos do Modelo de Kramer e Faria (2007) e Roteiro de Entrevista, o Apêndice B, que traz o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) e o Apêndice C, que traz o Roteiro de Entrevista.

## **2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA**

Neste capítulo discorre-se sobre a instituição pública na qual este estudo foi realizado, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), como ela se originou, quando foi fundada, qual a sua Missão e Visão, onde se localiza e quantos servidores possui. Também é apresentada informações sobre os sujeitos de pesquisas deste estudo.

### **2.1 Instituição pesquisada**

Apresentam-se aqui as informações sobre a instituição em que se desenvolveu a pesquisa.

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) teve sua origem no Decreto 7.566, de 23 de setembro de 1909, assinado pelo presidente Nilo Peçanha, o qual considerou que as classes proletárias teriam meios de superar as dificuldades crescentes na luta pela existência, por meio do preparo técnico e intelectual de seus filhos, fazendo-os adquirir o hábito pelo trabalho produtivo, bem como afastando-os da ociosidade, do vício e do crime (BRASIL, 1909).

O CEFET-MG surgiu como Escola de Aprendizes e Artífices (1909), custeada pela União, onde eram ministrados o ensino prático e o conhecimento científico necessários aos menores que pretendiam aprender um ofício. Recebeu outras denominações, como: Liceu Industrial de Minas Gerais em 1941; Escola Técnica de Belo Horizonte, em 1942; Escola Técnica Federal de Minas Gerais, em 1969; e desde 1978, aquela que se mantém até os dias atuais, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG, 2017a).

A instituição resultou da transformação da então Escola Técnica Federal de Minas Gerais em Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, pela Lei 6.545, de 30/06/78, alterada pela Lei 8.711, de 28/09/93, que, por sua vez, foi revogado pelo Decreto 5.224, de 01/10/04 (CEFET-MG, 2012).



O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) é a maior instituição de ensino tecnológico do estado de Minas Gerais. Possui uma estrutura multicampus e suas unidades estão localizadas em áreas de intenso desenvolvimento industrial (CEFET-MG, 2017a).

Atualmente, o CEFET-MG conta 11 unidades gestoras e tem sua sede em Belo Horizonte, cuja Região Metropolitana compreende 34 municípios. Possui 3 campi em Belo Horizonte, 1 em Contagem e 7 nas regiões da Zona da Mata (Leopoldina), Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba (Araxá), Oeste de Minas (Divinópolis), Vale do Aço (Timóteo), do Sul de Minas (Varginha e Nepomuceno) e Central (Curvelo) (CEFET-MG, 2017d).

Trata-se de uma autarquia federal de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, que oferece uma formação que contempla: ensino médio, cursos técnicos, superiores, pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, mais ensino, pesquisa e extensão na área tecnológica e no âmbito da pesquisa aplicada (CEFET-MG, 2017e, 2017c).

A Missão institucional do CEFET-MG é: “promover a formação do cidadão, tornando-o profissional qualificado e empreendedor, capaz de contribuir ativamente para as transformações da sociedade e do meio empresarial, compatibilizando a vivência na educação tecnológica e o desenvolvimento do ser humano, consciente e criativo, aos princípios da gestão pela qualidade no ensino, pesquisa e extensão, visando ao desenvolvimento regional e nacional” (CEFET-MG, 2017e, p. 3).

O CEFET-MG apresenta como Visão: “Consolidar como instituição de ensino superior, de excelência, atuando na educação tecnológica, de forma verticalizada e articulada em todos os níveis e grau de ensino, da pesquisa aplicada e da extensão, cooperando com a iniciativa de desenvolvimento sustentável” (CEFET-MG, 2017e, p. 3).

Segundo o Relatório de Gestão 2016, documento apresentado aos Órgãos de Controle Interno e Externo e à sociedade como Prestação de Contas Anual a que o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais está obrigado, nos

termos do art. 70 da Constituição Federal, publicado em junho de 2017, o CEFET-MG possui 12.981 alunos, 1.177 professores (918 efetivos e 259 não efetivos), 710 técnicos administrativos e 129 cursos (CEFET-MG, 2017b).

Por se tratar de uma instituição pública, o ingresso de servidores técnico-administrativos e docentes se dá por meio de concurso público. Nos termos do artigo 37, inciso II da Constituição da República Federativa do Brasil a forma de ingresso no serviço público é condicionada à prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego (BRASIL, 1988).

O princípio do concurso público, que complementa o da ampla acessibilidade dos cargos, empregos e funções públicas, visa assegurar a todos iguais oportunidades para disputar cargos ou empregos na administração pública (BRASIL, 1990).

Para os propósitos deste estudo, constituem objeto de pesquisa os servidores técnico-administrativos e os docentes lotados no campus I do CEFET-MG (Tab. 1). Os servidores técnico-administrativos entrevistados encontram-se lotados nas subáreas da Diretoria de Planejamento e Gestão e os docentes correspondem apenas aos docentes efetivos da instituição.

Os servidores técnico-administrativos em educação, sujeitos de pesquisa deste estudo, possuem atribuições no âmbito de planejamento, organização, execução e avaliação de atividades inerentes ao apoio técnico administrativo ao ensino, com a exigência de complexidade relacionada ao cargo acordo com seu ambiente organizacional (CEFET-MG, 2017e).

Os docentes, também sujeitos de pesquisa deste estudo, desenvolvem atividades de planejamentos inerentes à docência, atuam em atividades de ensino teórico-prático em disciplinas do departamento, em cursos e projetos de extensão e ensino, executam a preparação de planos de aulas e atuam também no atendimento extraclasse aos discente. Desenvolvem, também, atividades em laboratórios e apoio administrativos nos departamentos e coordenações (CEFET-MG, 2017e).

Tabela 1 – Quantitativo de técnico-administrativos e docente efetivo, por campus

CAMPUS	TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	DOCENTE EFETIVO
Belo Horizonte – Campus I	373	345
Belo Horizonte – Campus II	92	189
Belo Horizonte – Campus VI	1	-
Leopoldina	49	56
Araxá	50	66
Divinópolis	31	56
Timóteo	27	51
Varginha	25	44
Nepomuceno	21	41
Curvelo	22	40
Contagem	19	30
<b>TOTAL</b>	<b>710</b>	<b>918</b>

Fonte: CEFET-MG (2017e)

Dentre os 12.981 alunos, 80 são do Pró-técnico, 6.512 do Ensino Técnico, 5.045 da Graduação, 137 da Especialização *Lato Sensu*, 1.032 do Mestrado Acadêmico e 175 do Doutorado.

Em relação ao grau de escolaridade dos docentes, 468 são doutores, 577 são mestres, 54 especialistas e 78 são graduados.

Já em relação ao grau de escolaridade dos servidores técnico-administrativos, 12 são doutores, 141 são mestres, 286 são especialistas, 158 são graduados, 79 possuem nível médio e 34 possuem nível fundamental (CEFET-MG, 2017b).

Dos 129 cursos ofertados pelo CEFET-MG, 93 são de Ensino Técnico, 19 são de Graduação, 17 são de Pós-Graduação, 6 são de especialização *lato sensu*, 9 são de Mestrado Acadêmico e 2 são de Doutorado (CEFET-MG, 2017b).

Tabela 2 – Número de cursos técnicos e de graduação por campus em 2017

CAMPUS	CURSO	
	TÉCNICO	GRADUAÇÃO
Belo Horizonte	32	11
Leopoldina	7	1
Araxá	12	2
Divinópolis	10	1
Timóteo	10	1
Varginha	6	1
Nepomuceno	7	1
Curvelo	3	1
Contagem	3	-
Ensino a distância	3	-
TOTAL	93	19

Fonte: CEFET-MG (2017e)

O CEFET-MG, por sua natureza, apresenta vantagens comparativas e competitivas no âmbito de sua atuação. Suas estruturas e o número de pessoas que fazem parte de seu corpo acadêmico e profissional técnico-administrativo lhe possibilita a efetivação de programas e ações que apontem saídas para o desenvolvimento da sociedade, por meio do cumprimento das funções que lhes são inerentes, tais como, promover o ensino de qualidade, fortalecer a pesquisa e potencializar e expandir a extensão (CEFET-MG, 2017e).

Segundo o Relatório de Gestão 2016 (CEFET-MG, 2017e), a estrutura administrativa do CEFET-MG está configurada de acordo com o organograma executivo, aprovado pelo Conselho Diretor, órgão deliberativo e consultivo da administração do Centro, através da Resolução CD 049/2012.

A Administração Geral é exercida pela Diretoria Geral, órgão executivo superior do CEFET-MG, que coordena e supervisiona a execução das atividades da instituição, de forma a cumprir as deliberações dos órgãos colegiados superiores, cabendo-lhe, para este fim estabelecer as ações pertinentes. O CEFET-MG é dirigido por um diretor-geral, assistido por um vice-diretor-geral, eleitos pela comunidade (CEFET-MG, 2017e).

A Diretoria de Planejamento e Gestão (DPG), ambiente no qual os técnico-administrativos pesquisados desenvolvem suas atividades, é o órgão executivo especializado que supervisiona e coordena a execução das atividades de planejamento e gestão no âmbito da instituição. Responsável pela administração Institucional, a DPG assume caráter particular, uma vez que é considerada a área central de apoio a todas as atividades-fim, desenvolvidas nos âmbitos de ensino, pesquisa e da extensão. Atua por meio de uma gestão sistematizada que visa atender aos objetivos finalísticos da administração. Compete-lhe estabelecer as diretrizes para o planejamento e a gestão de pessoas, saúde, relações de trabalho e materiais da instituição, inclusive as concernentes a: pessoal docente e pessoal técnico-administrativo, execução orçamentária, financeira e contábil, gestão de contratos, convênios e prestação de contas, compras e contratações, administração dos serviços gerais de limpeza, vigilância, conservação, manutenção e transporte, material e patrimônio e obra e infraestrutura (CEFET-MG, 2017e).

A Diretoria de Planejamento e Gestão enquanto órgão executivo da instituição contempla a Superintendência de Orçamento e Finanças, a Superintendência de Logística, a Superintendência de Convênios e Contratos, a Secretaria de Gestão de Pessoas, a Superintendência de Infraestrutura e a Prefeitura (CEFET-MG, 2017e).

O CEFET-MG, enquanto instituição de ensino, oferece algumas opções para o ingresso. No âmbito da Educação Profissional Técnica de nível médio, os cursos são ofertados nas modalidades: Integrado, para quem quer fazer o curso técnico juntamente com o ensino médio concomitante e para quem quer cursar apenas o ensino técnico no CEFET-MG e o ensino médio em outra escola; e Subsequente, para quem já concluiu o ensino médio (CEFET-MG, 2005).

No âmbito da graduação, são ofertados cursos na modalidade bacharelado e de licenciatura. Também oferta cursos de pós-graduação *lato sensu*, de acordo com demandas específicas (CEFET-MG, 2005).

O ambiente da pesquisa, tanto para os servidores técnico-administrativos da Diretoria de Planejamento e Gestão quanto para os docentes efetivos, está

localizado no Campus I do CEFET-MG, na Avenida Amazonas, 5.253, Bairro Nova Suíça, em Belo Horizonte.

É no Campus I que se concentra o maior número de servidores técnico-administrativos da instituição e de docentes, que, segundo informações da Superintendência de Gestão de Pessoas, alcança atualmente 373 e 345, respectivamente. É nesta unidade que estão localizadas a Diretoria Geral, o Conselho Diretor a Diretoria de Planejamento e Gestão e demais Diretorias Especializadas. Por essa razão, é o local onde estão centralizadas as decisões de maior relevância para o desenvolvimento da instituição.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Os conteúdos apresentados neste capítulo baseiam-se em eixos teóricos, que abordam as concepções de trabalho, seu conceito e evolução, processo de socialização, construto vínculos, teoria dos vínculos, elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, com base na tipologia estabelecida para o estudo, e questões sobre identidade, seus níveis, processo de identificação e pesquisa desenvolvida no CEFET-MG relacionada ao tema.

A relação do homem com o seu trabalho vem sendo debatida na ciência desde que o trabalho passou a ser considerado central na vida das pessoas, seja como categoria sociológica, na construção da subjetividade e identidade, seja como uma necessidade acessória, um meio para a sobrevivência humana. Diversas áreas do conhecimento, abordadas nas respectivas teorias, vem buscando encontrar respostas para os fenômenos que envolvem o mundo do trabalho. (PEREIRA; TOLFO, 2016).

Os indivíduos trabalham para realizar suas necessidades sociais e psíquicas, sejam elas de sobrevivência, realização ou outras. No entanto, para trabalhar, os indivíduos estabelecem vínculos, que são um componente das relações sociais e afetivas, referindo-se diretamente à subjetividade humana (FARIA; SCHMITT, 2007).

É por meio do convívio social que o homem produz sua individualidade e experimenta suas vivências pessoais. Conforme Kananne (1999), ao ingressar na organização, o sujeito experimenta novas relações de convivência, gerando um sistema de trocas sociais, que o leva a incorporar os valores das pessoas com as quais convive e os da organização. Para o autor, a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamentos e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais mantidas no ambiente de trabalho. Ou seja, as relações estabelecidas no ambiente de trabalho interferem na formação da conduta.

A ação do homem é o resultado de suas vivências sociais, que, desde o nascimento, irão interferir em seu caráter, bem como em sua personalidade, já que as pessoas são essencialmente diferentes (KANANNE, 1999).

Ao passarem a maior parte da vida dentro de uma organização trabalhando, as pessoas acabam reproduzindo nesse espaço, de forma inconsciente, a forma de relacionar assimilada no seio de sua família. Todas as experiências vividas pelo indivíduo ao longo de sua vida repetem-se em seu comportamento nas organizações. Assim também todas as construções vinculares internalizadas pelos indivíduos nas relações de trabalho determinam mudanças em suas relações interpessoais fora do trabalho (KANANNE, 1999; FARIA; SCHIMITT, 2007 e PICHON-RIVIÈRE, 2009).

Faria e Schmitt (2007) consideram que os vínculos estabelecidos entre os indivíduos e a organização, seguramente, exercem influência em seu funcionamento e dinâmica no que se refere ao cumprimento das tarefas e ao alcance dos objetivos e resultados.

### **3.1 Trabalho: conceito e evolução**

O trabalho é a atividade ou ação humana que requer o uso de capacidades físicas e mentais. Destina-se a satisfazer diversas necessidades. Existe desde a Pré-História, quando o homem inventou diversos instrumentos, como, a pedra lascada e o machado, para facilitar sua vida e sobrevivência. Posteriormente, desenvolveram-se outras atividades, como, caça, pesca, coleta e agricultura (CUNHA, 2015).

Ainda de acordo com Cunha (2015), trabalhar é uma atividade que apresenta um propósito e pode ter como fim a criação de bens materiais que supram as necessidades de sobrevivência, como, alimentação, moradia e proteção, ou necessidades culturais e psicológicas, como, arte, lazer e educação.

Segundo Martins (2014), o trabalho sempre esteve intrinsecamente ligado às necessidades do homem. Desde o seu surgimento, ele trabalha para sobreviver. No



início, apenas para sua alimentação, seja plantando ou caçando, atividades necessárias a sua sobrevivência. Se deixasse de caçar, não teria como se alimentar e, conseqüentemente, morreria.

Historicamente, o trabalho tem desempenhado um papel importante na vida do indivíduo, uma vez que é utilizado por ele para conseguir atingir suas necessidades de sobrevivência, em interação com os recursos naturais que lhe permitem assegurar sua existência. Nesse sentido, o trabalho é elemento imprescindível à sobrevivência do ser, caracterizando-se como o mecanismo propulsor em busca pela realização de algo que o mantenha vivo. É, portanto, fundamental à condição humana (SILVA; GARCIA, 2001).

O conceito de trabalho foi construído ao longo da história por meio da atividade humana, nem sempre com o mesmo valor e significado. Nesse contexto, assume um papel central na vida dos indivíduos, não apenas como forma de sustento, mas também como base para a participação e *status* social (CAMPOS *et al.*, 2017).

De acordo com Jacques *et al.* (2008), a palavra *trabalho* deriva do latim, *tripalium*, que é o nome dado a um instrumento de tortura. Por isso, para os romanos significava “dor”. Na civilização grega, semelhante ao que acontecia em Roma, não tinha valor para as pessoas. Na Grécia, servia apenas para suprir as necessidades básicas como alimentação, vestimentas e comércio. Para alcançar tudo isso era realizado, apenas pelos escravos (JACQUES *et al.*, 2008).

Ainda segundo Jacques *et al.* (2008), no decorrer da história da civilização, o trabalho alcançou seu valor atual. Porém, por muito tempo foi designado apenas para pessoas de baixa renda e escravos; jamais para os nobres da Idade Média.

O trabalho é visto como um elemento de fundamental importância para a integração das sociedades. Ainda que existam diferentes perspectivas, é inquestionável o valor que tem para o sujeito, independente do significado que venha a ter (JACQUES *et al.*, 2008).

### 3.2 Socialização

O conteúdo apresentado objetivamente neste subcapítulo, fundamenta e amplia o entendimento sobre o elemento constitutivo dos vínculos organizacionais *integração entre os membros*.

Socialização é o processo de elaboração de relações que permite ao indivíduo nela se inserir a partir de suas experiências adquiridas nas culturas familiar, social e profissional (BERGER; LUCKMANN, 1985).

De acordo com Dubar (2005), socialização é um conceito que tem sua origem na Psicologia, Antropologia e Sociologia, com múltiplas abordagens e significados. Possui uma perspectiva passiva, segundo a qual as organizações interferem na maneira como o indivíduo faz, sente e pensa, e uma perspectiva ativa, em que, ao mesmo tempo em que assimila, o indivíduo influencia os modos de ser do grupo, fazendo-se reconhecer pelos outros.

A socialização, enquanto processo presente desde a infância, explica como o sujeito desenvolve suas capacidades, constrói regras, valores e signos que o acompanham por toda a vida, o que permite, ao mesmo tempo, sua identificação perante o grupo e suas consequentes socializações. Nesse sentido, essas atitudes desenvolvidas de maneira natural, são submetidas a constantes confirmações, uma vez que os conflitos de identidade podem ocorrer a partir da percepção que o indivíduo terá diante de situações ambíguas sobre o antigo e o novo, colocando em dúvida, portanto, os fundamentos adquiridos na infância (FERNANDES; MARQUES e ROCHA, 2009).

Ainda segundo Fernandes, Marques e Rocha (2009), o processo de socialização está em constante evolução, uma vez que desde a infância sua construção se molda, servindo para o restante da vida. As regras, os valores e os signos embasam e dão sentido à socialização do indivíduo, seja na vida profissional ou pessoal, possibilitando que ele possa definir com quais grupos se identificará, fazendo com que seu sentimento de pertença prevaleça em suas escolhas.

Os conflitos decorrentes durante a vida, quando colocados à prova em situações ambíguas, são capazes de instaurar contradições e de deixar dúvidas sobre os referenciais construídos ao longo da existência dos indivíduos. Segundo Dubar (2005), Max Weber abordou a interatividade do “eu-outro” como relevante pressuposto social, mas foi George Mead, que primeiro conceituou a socialização como um “processo de construção de uma identidade social” na relação interpessoal entre o indivíduo e o outro. Com base na análise dos pressupostos sobre as pessoas e o processo de socialização, é necessário compreender quais sentimentos tomam forma nas relações sociais oriundas da relação indivíduo-organização (DUBAR, 2005 p. 351),

A estrutura social na qual o indivíduo está inserido assume papel relevante na construção da identidade, uma vez que as interferências vividas nas relações interpessoais contribuem de maneira considerável como elo entre a pessoa e o grupo social, tornando-se elemento fundamental na vinculação (BERGER; LUCKMANN, 1985).

### **3.3 Identificação e identidade**

Aborda-se neste subcapítulo o tema “Identificação e Identidade”, que serviu para complementar a fundamentação sobre o construto *vínculos*. A identificação é um elemento constitutivo de grande importância para o estabelecimento dos vínculos organizacionais e conseqüentemente para a construção da identidade nas organizações. O estudo da identidade envolve múltiplos níveis de análise, considerando o conceito da palavra, a diferença entre identidade e identificação e os níveis que se destacam sobre o estudo.

O interesse pela questão da identidade surgiu no final da década de 1960, com a emergência dos chamados “Novos movimentos sociais”. De maneira inédita essa ideia foi evocada pelas minorias oprimidas — feministas, índios, negros e homossexuais, entre outras — que se apoiaram na ideia de identidade para reivindicar o direito à diferença. Tais movimentos quebraram a centralidade do movimento operário, o movimento social até então. Ao se oporem à categoria do operário padrão — isto é, do trabalhador branco, masculino, americano e

sindicalizado — esses movimentos fomentaram a construção de uma identidade que os definisse, ou seja, os aproximasse aqueles que se reconhecem como iguais e que se distanciasse da imagem padrão (ANDRADE, 2009).

Em um contexto de mudanças contínuas, a formação da identidade torna-se um fator complexo, tendo em vista a pluralidade para seu desenvolvimento. A identidade se constrói e reconstrói no decorrer da vida, devido às relações e aos meios sociais em que o sujeito se encontra por estarem se alterando constantemente (NATIVIDADE, 2009).

O termo *identidade* vem do latim *identitate*, que significa “qualidade daquilo que é idêntico, paridade absoluta”; “consciência que uma pessoa tem de si mesma” (WEISZFLOG, 1998). Atualmente, designa, preliminarmente, a “condição do que é idêntico”. Mas quando empregado em relação à existência subjetiva, passa a ter o sentido de “permanência”, “continuidade” (EWALD; SOARES, 2007).

Para Ewald e Soares (2007), quando se refere à identidade, discute-se sobre zonas de interseções, de vários tipos e tamanhos, pois são zonas de compartimentos intersubjetivo, nas quais sempre haverá espaço da singularidade.

Segundo Carvalho (1999), tomando a palavra *identidade* é possível considerar que ela tem sentido próprio nas diferentes áreas da vida do indivíduo:

O conceito de identidade é tão normal ao pensamento humano que faz parte não só da linguagem comum, como também do vocabulário teórico de quase todas as ciências. Da Lógica, (por exemplo, distinção entre a identidade numérica e identidade específica) à Matemática (por exemplo, distinção entre identidade e equação), passando naturalmente pelas ciências humanas: identidade pessoal (Psicologia), identidade jurídica (Direito), identidade cultural e identidade nacional (Antropologia, Sociologia e História) (CARVALHO, 1999, p. 727).

Para Diniz *et al.* (2013), a formação de identidade, ou a construção identitária, resulta de um processo contínuo, em que ela não é única, mas é estabelecida ao longo da vida, de forma complexa, na relação com o outro. É importante compreender que o desenvolvimento da identidade é algo dinâmico e inacabado, dependente dos processos relacionais. Assim, a identidade tomada como múltipla

provém das percepções constatadas na pós-Modernidade, vista não mais como algo estável, mas passível de ser mudado e construído pelo indivíduo e por seus cotidianos nas relações interpessoais. Nesse sentido, o indivíduo possui múltiplas identidades, que são reformuladas diariamente, de acordo com o seu ambiente social (DINIZ *et al.*, 2003)

Nos conceitos desenvolvidos por Dubar (2005), sociólogo francês, identidade é concebida como o resultado do processo de socialização, que compreende o cruzamento dos processos relacionais, em que o sujeito é analisado pelo outro dentro dos sistemas nos quais estão inseridos.

Para Dubar (2005), a identidade para si não se separa da identidade para o outro, ou seja, reconhece-se pelo olhar do outro. Além disso, o processo de constituição da identidade, referido pelo autor como “formações identitárias”, por entender que são várias as identidades que se assume, constitui-se em movimento de tensão permanente entre os atos de atribuição e os atos de pertença, sendo os atos de atribuição aqueles que os outros dizem ao sujeito que ele é, e atos de pertença, em que o sujeito se identifica com as atribuições recebidas e adere às identidades atribuídas.

“Identificação” e “identidade”, apesar da semelhança semântica, são conceitos diferenciados (MELO, 2006).

Para Feuerschutte e Machado (2015), a identidade é construída em razão dos inúmeros acontecimentos ao longo da história. Qualquer que seja a mudança da composição interna, o rearranjo do ambiente técnico ou organizacional ou, mesmo, uma situação de conflito, tudo isso pode trazer consequências no que diz respeito à configuração da identidade na organização.

A identificação é um processo psicológico por meio do qual um indivíduo assimila um aspecto, uma prioridade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo desta pessoa (LOURENÇO; DARIO; ROGGE, 2016).

Na identificação, ocorre uma mediação entre a identidade pessoal e a identidade organizacional. A identidade pessoal está ligada a uma construção individual do conceito de si, enquanto a identidade organizacional é entendida como uma metáfora que exprime as percepções das pessoas acerca da essência de quem somos nós como organização (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009).

Melo (2006) aponta que o envolvimento no trabalho é conceituado como identificação psicológica e como grau pelo qual as situações de trabalho são centrais para a pessoa e para a sua identidade. Dessa forma, o autor pressupõe que quanto maior o nível de identificação do indivíduo com o trabalho maior seu envolvimento.

Para Vieira (2007), o interesse dos teóricos da Administração a respeito do tema “Identidade” decorre dos estudos sobre cultura corporativa e da tentativa de entender o motivo pelo qual os indivíduos se vinculam emocionalmente às organizações, assumindo como seu os valores e as regras de comportamentos estabelecidos por elas.

Lourenço, Dario e Rogge (2016), argumentam que estudos sobre as imagens da organização e a identificação de seus membros demonstram que quando é alta a identificação com a organização os atributos que definem a organização também definem o indivíduo. Nesse sentido, e na medida em que é compartilhada pelos seus membros, a identidade organizacional está em constante transformação e se modifica pela ação e significação de cada indivíduo.

No processo de identificação organizacional, as pessoas se entrelaçam psicologicamente com a organização. A partir daí, reconhecem a identidade organizacional (LOURENÇO; DARIO; ROGGE, 2016).

A análise integrada dos estudos de identidade e identificação com fulcro na teoria organizacional permite aprofundar a compreensão do significado que as pessoas atribuem às organizações, da forma como internalizam os valores e os atributos organizacionais, de como se categorizam como membros de uma mesma organização e da relevância das organizações em sua autodefinição e autoestima (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009).

A identificação organizacional é um processo por meio do qual os indivíduos se enlaçam psicologicamente com a organização e a partir do qual reconhecem a identidade organizacional. Ou seja, trata-se de um processo pelo qual as pessoas integram à sua autodefinição a identidade organizacional, tanto pelo reconhecimento de afinidade entre os valores da organização e os do sujeito, quanto pela transformação nos valores e crenças pessoais, para se tornarem mais semelhantes aos da organização (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009).

De acordo com Rocha e Silva (2007), a identificação com a organização pode ser definida como o nível de congruência entre a percepção que os membros possuem sobre a identidade da organização e suas expectativas pessoais, baseando-se em três características que são percebidas pelo indivíduo e que constituem a base para a identidade organizacional: centralidade (é a essência da organização), singularidade (que o diferencia dos demais de um mesmo grupo ou características semelhantes) e continuidade temporal (que se refere à manutenção da estabilidade de determinadas características ao longo do tempo).

Estudos também mostram que o processo de identificação ocorre pela identificação do autoconceito do indivíduo com a imagem da organização, de modo que ele e a organização passam a se interseccionar até que possam se sobrepor e se fundirem. Verifica-se que no ápice desse processo de identificação do indivíduo com a organização, o ideal do ego do indivíduo se confunde completamente com o ideal da organização (LOURENÇO; DARIO; ROGGE, 2016).

Rocha e Silva (2007) destacam que o indivíduo tende a se identificar com a organização à medida que as imagens que elaboram sobre ela passam a contribuir para preservar seu autoconceito e a incrementar sua autoimagem, elevando sua autoestima. Nessa perspectiva, a identificação com a organização tende a potencializar nos indivíduos o senso de cidadania organizacional, elevando seu nível de participação.

Complementarmente, a identificação em demasia do indivíduo com a organização pode causar uma enorme frustração, bem como um sentimento de perda da identidade se houver, por exemplo, um rompimento do contrato pactuado com uma

empresa. A identificação deve processar-se com a atividade que o indivíduo realiza e não com a organização a que ele pertence (LOURENÇO; DARIO; ROGGE, 2016).

Os estudos sobre identidade envolvem vários níveis de análise, destacando-se o pessoal, o social e o organizacional. Essa distinção é importante, pois cada uma das classificações contém elementos próprios que melhor possibilitam sua compreensão (MACHADO, 2003).

a) Identidade pessoal – segundo Machado (2003), é aquela que está relacionada a uma construção individual do conceito de si e é fruto de uma construção psicológica. É como o sujeito percebe a si mesmo em relação ao mundo. O indivíduo compreende a realidade e se posiciona nela de acordo com maneiras específicas de interação. Também se refere ao modo como o sujeito percebe a si mesmo em relação ao mundo, interpretando a realidade e se posicionando nela de acordo com situações específicas de interação (MASCARENHAS, 2010).

b) Identidade social – é a compreensão que o indivíduo dá a si mesmo por pertencer a um grupo. É fruto da interação de mecanismos psicológicos e dos fatores sociais. É estabelecida não somente pela “representação que o indivíduo faz dele mesmo no seu meio social, referindo-se a diferentes grupos aos quais ele pertence, mas também aos grupos de oposição aos quais ele não pertence” (MACHADO, 2003 p. 55).

A Identidade social refere-se a grupos ou a uma sociedade mais ampla. O fato de pertencer a determinado grupo configura para o indivíduo a possibilidade de reduzir a incerteza subjetiva, uma vez que a relação estabelecida pelos sujeitos é um estímulo afetivo, na medida em que ele se sente parte integrante do grupo (MACHADO, 2003).

Considerando que os indivíduos constroem suas identidades pelo exercício de papéis, aqueles ligados ao mundo do trabalho compõem uma parte da estrutura identitária dos indivíduos. O ambiente de trabalho constitui um lugar de socialização significativo para os indivíduos que nele trabalham, sendo considerado uma



instituição secundária de socialização, já que é fruto das experiências vivenciadas no universo produtivo, gerando normas coletivas de comportamento e possibilitando a construção de uma identidade no trabalho (MACHADO, 2003). Para o autor, no ambiente de trabalho tanto a identidade pessoal como a social podem ser construídas de acordo com as modalidades tangíveis de experiência.

c) Identidade organizacional — compreende o processo, a atividade e o acontecimento por meio dos quais a organização se torna específica na mente de seus integrantes. As organizações existem na mente de seus membros e a identidade organizacional é parte da identidade individual deles. Esse processo se constrói a partir da interação do indivíduo com outros membros e da sua relação com a entidade organizacional. Portanto, em síntese, “o contexto identitário no âmbito organizacional é constituído pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização” (MACHADO, 2003 p. 63).

Ao se referir à identidade organizacional, acaba-se mencionando aspectos da identidade pessoal, da identidade no trabalho e da identidade social, o que demonstra certa complementaridade entre esses fenômenos, sendo possível uma ligação entre as diversas abordagens, pois qualquer estudo sobre identidade se fundamenta a partir do comportamento humano nas organizações (CARRIERI; PIMENTEL, 2011).

Definir o que é identidade organizacional é uma tarefa trabalhosa, uma vez que se trata de um conceito que se relaciona a vários outros, tais como identificação, desidentificação e cultura organizacional, como também por conta das várias possibilidades de abordagem do tema (MASCARENHAS, 2010).

A identidade organizacional apresenta a questão “Quem somos nós enquanto organização”, remetendo aos atributos fundamentais que sustentam uma instituição, tais como, os valores, as crenças e suas normas. Esses atributos se expressam nas formas de visão, missão e práticas formais e informais que ocorrem no interior das organizações, por intermédio de seus funcionários, clientes, fornecedores e opinião pública (MASCARENHAS, 2010).

Conforme apresentado por Machado (2003), a identidade organizacional apresenta o processo, a atividade e o acontecimento, por meio dos quais a organização se torna específica nas mentes dos indivíduos que a integram. Ou seja, as organizações existem na mente de seus membros e a identidade organizacional é parte da identidade individual deles.

Identidade na organização e identidade da organização são conceitos diferentes. O primeiro se refere à noção de coletividade, atendo-se às questões que dizem respeito ao modo como os indivíduos veem a organização e a quais deles exercem maior influência na interpretação da identidade organizacional. O último está relacionado à visão das organizações como sujeitos sociais ativos e legítimos na participação na sociedade (ROCHA; SILVA, 2007).

Os fatores que determinam a escolha de determinada profissão indicam que aquele grupo de pessoas identifica nas características que ele percebe dos profissionais pontos de convergência com seus desejos e expectativas de realização de sonhos e projetos. Ou seja, no momento da escolha de determinada profissão o sujeito vislumbra, conscientemente ou não, aspectos que o atraem, que suscitam nele o desejo de conquista e o de realização. Tais desejos podem percorrer diferentes esferas, como a melhoria financeira, *status* social agregado àquele trabalho, o reconhecimento que poderá dele advir, possíveis descobertas que determinadas atividades lhe permitirão e outros inúmeros aspectos que são determinantes no momento da escolha (WALTER, 2004).

Dentre as identidades individuais e sociais, a profissional conquistou grande relevância, por ser hoje em dia uma característica importante da identidade social. Ou seja, a identidade profissional é um elemento indispensável da identidade social, pois faz uma apreciação dos processos essenciais da construção identitária profissional (NUNES; NASCIMENTO, 2007).

Nunes e Nascimento (2007) referem-se à construção da identidade profissional como um processo que se dá na vivência do homem, em sua interação com o mundo e com as pessoas de forma particular e na coletivização, com efeitos

privativos para cada indivíduo. A socialização profissional e a história de vida do indivíduo são de extrema importância para a construção identitária profissional.

A formação da identidade profissional depende, muitas vezes, da permanência do indivíduo em um papel profissional que lhe permita criar uma imagem de si. A identidade só pode ser reconhecida em relação a outro que tenha características semelhantes. Na construção da identidade, uma das principais referências das relações sociais do indivíduo é a sua profissão, uma vez que sua ocupação social vai definir sua identidade profissional. Assim, é preciso que o indivíduo passe a considerar algo como importante para sua profissão, a fim de construir uma identidade (OLIVEIRA; GOMES, 2003).

De acordo com Dubar (2005), a dimensão profissional ganhou destaque importante e a seleção da carreira não é de escolha unicamente pessoal, mas depende do ambiente e da realidade em que se encontra. Na maioria das vezes, a preferência por uma profissão se dá por motivos extrínsecos à pessoa, o que não implica dizer que esta não poderá formar uma identidade relacionada à sua opção.

Para Oliveira e Gomes (2003), é cada vez mais importante na formação identitária que uma identidade profissional reflita não somente no trabalho, mas também na projeção de si no futuro. Assim, a identidade profissional está sempre em transformação e vai além da formação acadêmica, na medida em que é compreendida como uma construção social marcada por múltiplos fatores que interagem entre si.

### **3.4 O construto vínculos, a teoria dos vínculos e os vínculos nas organizações**

O homem cria e estabelece vínculos em toda forma de relacionamento. Os indivíduos, dentro das organizações, relacionam-se e constituem elos que caracterizam o tipo de relação entre a organização e o grupo e entre seus membros entre si. Denominam-se esses elos de “vínculos positivos” quando atuam como facilitadores para a realização dos objetivos organizacionais (KRAMER, 2003).

O vínculo é um processo psicológico e subjetivo. A organização atua neste nível para estabelecer e manter uma relação com o indivíduo. Trata-se da dinâmica psíquica da inter-relação entre o sujeito e o objeto, que ocorre no espaço subjetivo e presume uma relação de cumplicidade (FARIA; SCHIMITT, 2007).

O indivíduo estabelece uma relação com outro indivíduo. Também estabelece uma relação de vinculação com a organização, para satisfazer algumas de suas necessidades e obter algum grau de satisfação. É nesse processo que ele se reconhece e reconhece o outro enquanto objeto de desejo e enquanto sujeito (FARIA; SCHIMITT, 2007).

O psiquiatra e psicanalista Pichon-Rivière desenvolveu a teoria dos vínculos, que tem como premissa a história pessoal do indivíduo até sua inserção em determinado grupo, juntamente com a história social do grupo até esse momento. Assim, as duas premissas se incorporam na teoria, mas na prática podem surgir conflitos entre seus membros em relação às atividades individuais e coletivas. Para o autor, “o grupo é um conjunto restrito de indivíduos articulados por sua mútua representação interna e ligados num determinado espaço temporal, determinados a executar, explícita ou implicitamente, suas atividades” (PICHON-RIVIÈRE, 2009 p. 237).

A teoria dos vínculos discorre sobre a relação entre o sujeito e o objeto como uma espiral dialética, uma vez que tanto o sujeito quanto o objeto se realimentam mutuamente, fazendo com que o indivíduo seja uma resultante dinâmica em contínuo movimento, que considera tanto o sujeito como o objeto, com características normais e alterações consideradas patológicas, no interjogo estabelecido entre esse e os objetos internos e externos, denominada pelo autor de “vínculo”. Assim, o vínculo é definido como “uma estrutura complexa que se caracteriza pela presença de um sujeito, um objeto e sua mútua relação com processos de comunicação e aprendizagem” (PICHON-RIVIÈRE, 2009, p. 237).

Tendo em vista as várias relações estabelecidas pelo indivíduo com o seu meio, os vínculos podem ser múltiplos ao longo da existência, desde os considerados normais até os paranoicos, dependendo das estruturas presentes (PICHON-RIVIÈRE, 2009).

O vínculo se manifesta entre os campos psicológico interno e psicológico externo. O primeiro condiciona as manifestações externas dos indivíduos. Portanto, a realidade externa se dá por meio das características adquiridas pela aprendizagem entre o sujeito e seus objetos internos. Assim, na teoria do vínculo o indivíduo é considerado, com base em determinadas condutas, como a resultante dinâmica, elaborada a partir do interjogo criado entre o sujeito e os objetos, internos e externos, estabelecida por meio da interação dialética entre eles (PICHON-RIVIÈRE, 2007).

De acordo com Faria e Schmitt (2007), o trabalho humano é uma condição que distingue homem de animal irracional. O indivíduo trabalha para realizar suas necessidades sociais e psíquicas, sejam elas de sobrevivência, realização, sublimação e outras. Para exercer a atividade laborativa, o indivíduo estabelece vínculos, que é um componente das relações sociais e afetivas e refere-se diretamente a subjetividade humana.

A questão dos vínculos dos indivíduos com a organização apresenta várias perspectivas teóricas na literatura, que se encontram na Psicologia e na Sociologia. São estudos voltados para explicar conceitos psicossociais que se constituem em objeto de trabalho na Psicologia Organizacional, tanto no plano acadêmico quanto na orientação e no desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas nas organizações, tais como, envolvimento no trabalho, satisfação, justiça, suporte e comprometimento organizacional (MELO, 2006).

#### **3.4.1 Elementos constitutivos dos vínculos organizacionais**

O conteúdo abordado neste subcapítulo refere-se à tipologia adotada como base para este estudo. Todos os elementos abordados separadamente caracterizam a tipologia de vínculos organizacionais e estão embasados em estudos oriundos da Psicologia e da Sociologia que, essencialmente, sustentam a teoria sobre vínculos. Esta tipologia, assim como os onze tipos de vínculo, teve origem nos estudos de Kramer e Faria (2007).

Segundo Kramer (2003), o vínculo é uma estrutura em que estão abrangidos o indivíduo e o objeto e uma relação particular entre eles – do indivíduo ante o objeto e do objeto ante o indivíduo. Nesse sentido, trata-se de uma relação particular com o objeto, que resulta numa pauta de conduta, que se traduz na forma observável do vínculo, sendo possível identificar nela a expressão do vínculo. Um indivíduo tem determinada reação diante de um acontecimento que implica um objeto, na medida em que esse tem um significado para ele.

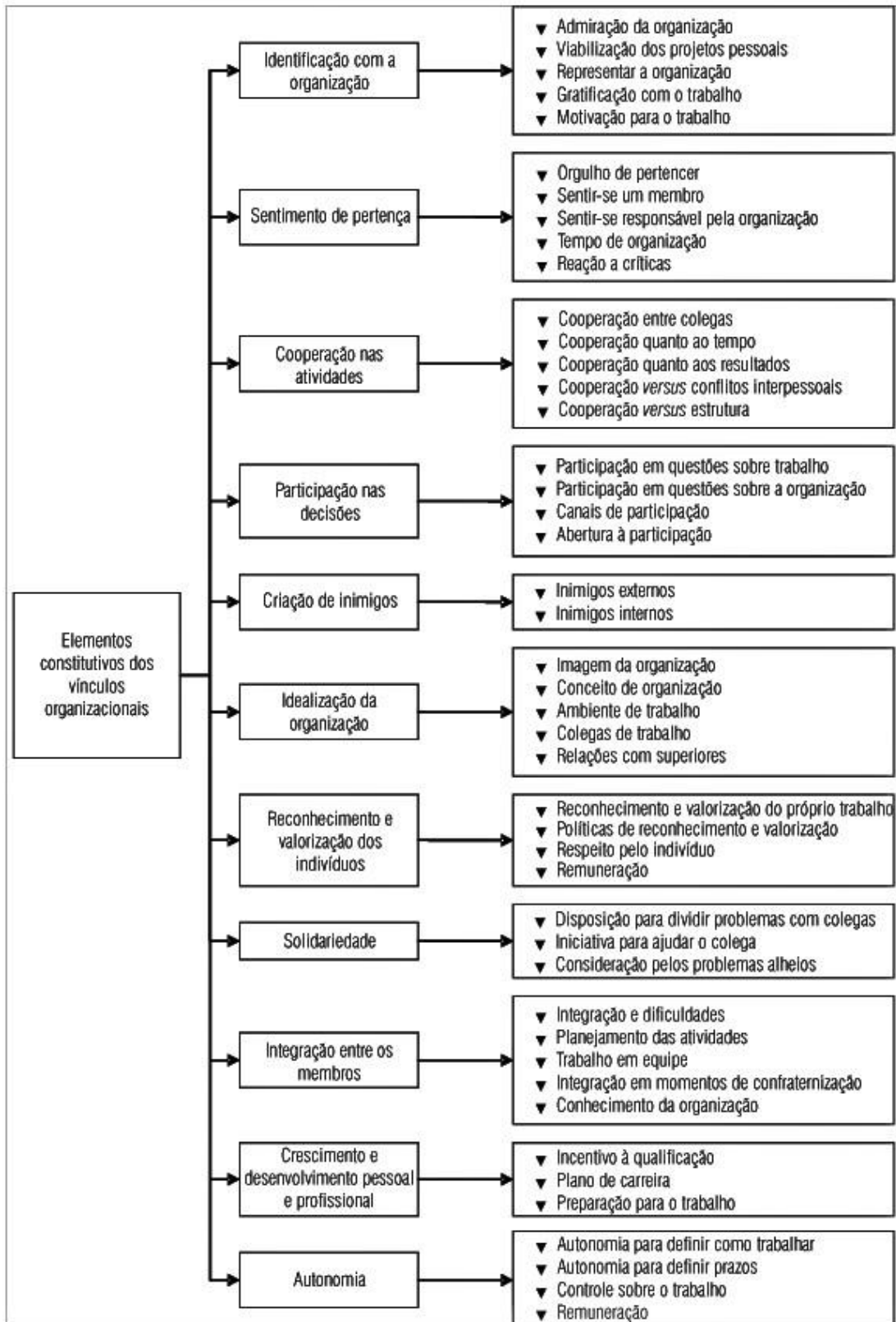
O vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, denotando seu grau de ligação com a organização, de envolvimento com seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com seus problemas, políticas, desempenho e resultados (KRAMER; FARIA, 2007).

Segundo Kramer (2003), a forma como um indivíduo irá se comportar na organização, que é o objeto, está relacionada com o estabelecimento de vínculos entre ambos. À medida que o indivíduo se vincula ao objeto, este passa a ter um significado simbólico, podendo ser visualizado a partir dos elementos que constituem os vínculos organizacionais e que se destacam a seguir.

A existência de um vínculo entre o indivíduo e a organização não garante que os objetivos sejam atingidos, mas sim que haverá um comprometimento com a busca de resultados, já que o indivíduo vinculado à organização se sente identificado, pertencente e dela participando (KRAMER; FARIA, 2007).

A FIGURA 1 sintetiza os elementos dos vínculos organizacionais e seus componentes pesquisados por Kramer e Faria (2007). Observa-se que os elementos que constituem os vínculos de um sujeito com a organização em que atua passam por identificar-se com suas características particulares e com a idealização delas; experimentar o sentimento de pertencer a ela; participar e ter autonomia em relação às atividades por ela patrocinadas; experimentar o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional; e estabelecer relacionamentos interpessoais solidários, cooperativos e integradores.

Figura 1 – Os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes



Fonte: Kramer e Faria (2007, p. 87).

A seguir apresenta-se a definição dos onze elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, segundo Kramer e Faria (2007).

a) *Identificação com a organização* – segundo Kramer e Faria (2007 p. 4), “as pessoas se reúnem em grupo para realizar um projeto comum, e nesse processo atuam dois mecanismos psicológicos: a identificação e a idealização”. A partir do momento em que as pessoas trabalham pelos objetivos da organização ocorre o mecanismo da identificação. Dessa forma, ao longo do processo de construção do vínculo com a organização, o indivíduo internaliza o mecanismo identificatório, buscando entender primeiro e, a partir daí, elaborar o sentimento de identificação com as pessoas e com a empresa.

De acordo com Freitas (2000), durante o processo de socialização os indivíduos desenvolvem técnicas de identificação e posterior idealização, em relação tanto ao grupo no qual estão inseridos quanto à organização.

Este elemento se distingue em cinco aspectos: admiração da organização, viabilização dos projetos pessoais, representar a organização, gratificação com o trabalho e motivação para o trabalho (KRAMER; FARIA, 2007).

- Admiração da organização – avalia em que grau os indivíduos admiram o local de trabalho. Esse sentimento influencia o processo identificatório (KRAMER; FARIA, 2007).
- Viabilização dos projetos pessoais – verifica em que nível a organização propicia a seus trabalhadores realizarem seus projetos pessoais, conciliando as atividades profissionais com as pessoais (KRAMER; FARIA, 2007).
- Representar a organização – a partir do momento em que o trabalhador se sente um representante da organização, segundo Kramer e Faria (2007) aumenta o nível de identificação com ela. Ele se percebe como um representante dela e expressa um forte sentimento de ligação.



- Gratificação com o trabalho — verifica em qual grau o trabalho proporciona a gratificação às pessoas (KRAMER; FARIA, 2007).

- Motivação para o trabalho — identifica e distingue a motivação dos indivíduos para o trabalho, ou seja, a motivação pessoal (gosto pelo trabalho ou identificação com a organização), dos fatores do ambiente, como os relacionamentos interpessoais (KRAMER; FARIA, 2007);

b) *Sentimento de pertença* — O sentimento de pertença desenvolve-se quando o indivíduo se identifica com a organização e se sente integrado ao grupo a que pertence. Para Kramer e Faria (2007), este sentimento faz com que os indivíduos se sintam verdadeiramente membros efetivos da organização, estabelecendo a identidade da organização e a de cada indivíduo enquanto integrante.

Muitas vezes, pela proximidade conceitual, o conceito de identificação e o de pertença se confundem. A pertença seria uma etapa posterior ao processo de identificação, quando existe uma transformação causada por uma maior integração do indivíduo ao grupo (PICHON-RIVIÉRE, 2009).

Os aspectos que mensuram o sentimento de pertença são: orgulho de pertencer, sentir-se membro, sentir-se responsável pela organização, tempo na organização e reação a críticas (KRAMER; FARIA, 2007).

- Orgulho de pertencer — avalia se o indivíduo sente orgulho de pertencer à organização, desejando ser reconhecido como um de seus membros (KRAMER; FARIA, 2007).

- Sentir-se um membro — externa em que medida os indivíduos se sentem integrantes da organização na qual trabalham; ou seja, se se sentem reconhecidos pelos próprios colegas e pelas pessoas externas como indivíduos que pertencem àquela organização (KRAMER; FARIA, 2007).

- Sentir-se responsável pela organização — demonstra com que assiduidade os indivíduos responsabilizam-se pela organização, pelo seu funcionamento e pelos resultados (KRAMER; FARIA, 2007).

- Tempo de organização — segundo Kramer e Faria (2007), relaciona o tempo de trabalho com a formação e o fortalecimento da ligação do indivíduo com a organização.

- Reações a críticas — avalia de que forma o indivíduo reage quando a organização na qual está inserido sofre críticas (KRAMER; FARIA, 2007).

c) *Cooperação nas atividades* — relaciona-se àquilo ao que cada um faz individualmente, levando-se em consideração as metas e os objetivos coletivos. A cooperação envolve a colaboração entre os colegas para cumprir os prazos que são determinados, garantir a qualidade dos trabalhos e ultrapassar os conflitos interpessoais, garantindo os resultados (KRAMER; FARIA, 2007).

Para Pichon-Rivière (2009), a cooperação representa uma contribuição para a tarefa grupal, pois facilita a realização do trabalho, tornando mais fácil a produção e o cumprimento da tarefa.

Os aspectos que compreendem este elemento: cooperação entre colegas, cooperação quanto ao tempo, cooperação quanto aos resultados, cooperação versus conflitos interpessoais e cooperação versus estrutura (KRAMER; FARIA, 2007).

- Cooperação entre colegas — revela com que frequência as pessoas se ajudam, contribuindo, direta ou indiretamente, para a realização da tarefa.

- Cooperação quanto ao tempo — está relacionada ao cumprimento da tarefa quando se estabelece ou adota um prazo determinado.

- Cooperação quanto aos resultados — avalia o grau de cooperação entre as pessoas a partir da qualidade dos resultados alcançados no trabalho (KRAMER; FARIA, 2007).

- Cooperação *versus* conflitos interpessoais — segundo Kramer e Faria (2007), é um aspecto que verifica como os conflitos interpessoais atrapalham a realização adequada das tarefas, buscando compreender se os interesses ou diferenças pessoais se sobrepõem a cooperação.

- Cooperação *versus* estrutura — relaciona a forma como a organização é dividida internamente, em setores ou departamentos, com o grau de cooperação entre os indivíduos (KRAMER; FARIA, 2007).

d) *Participação nas decisões* — reflete diretamente na produtividade e na satisfação do indivíduo. Surge como uma forma de garantir o desempenho e a produtividade das empresas. Proporciona ao indivíduo a possibilidade de contribuir para a tomada de decisões no que diz respeito à própria organização e ao trabalho em si, sendo importante para a construção e manutenção dos vínculos (KRAMER; FARIA, 2007).

Os aspectos que fazem parte deste elemento participação são: participação em questões sobre o trabalho, participação em questões sobre a organização, canais de participação e abertura à participação (KRAMER; FARIA, 2007).

- Participação em questões sobre o trabalho — de acordo com Kramer e Faria (2007), avalia com que frequência as pessoas expressam suas opiniões sobre questões relativas ao próprio trabalho, identificando aspectos negativos e positivos e propondo mudanças.

- Participação em questões sobre a organização é um aspecto que aponta com que frequência as pessoas opinam sobre a organização na qual estão inseridas, os objetivos, as políticas, os problemas e o desempenho (KRAMER; FARIA, 2007).

- Canais de participação — segundo Kramer e Faria (2007), que são definidos e utilizados na organização para as pessoas poderem apresentar suas críticas, sugestões ou dúvidas.

- Abertura à participação — identifica como são tratadas as críticas, sugestões e dúvidas levantadas pelos indivíduos inseridos em determinada organização (KRAMER; FARIA, 2007).

e) *Criação de inimigos* — de acordo com Kramer e Faria (2007), a criação de inimigos, internos e externos, é um processo frequente nas organizações e, muitas vezes, necessário.

A presença deste elemento tanto fortalece os vínculos interpessoais como evidencia a consciência da existência de um projeto comum, reforçando os sentimentos de identificação e de pertença. Os aspectos que compõem o elemento criação de inimigos são: inimigos externos e inimigos internos (KRAMER; FARIA, 2007).

- Inimigos externos — referem-se a um indivíduo ou a um grupo de organizações que podem ser consideradas exemplos negativos e que ameaçam a imagem ou prejudicam a realização dos objetivos.

- Inimigos internos — são pessoas, grupos ou setores que são responsabilizados por algum fracasso ocorrido (KRAMER; FARIA, 2007)

f) *Idealização da organização* — ocorre quando os indivíduos consideram a organização e seu projeto como excepcionais. Eles conseguem enxergá-la como a melhor para se trabalhar, aquela que oferece o melhor ambiente, as melhores oportunidades e que não apresenta problemas (KRAMER; FARIA, 2007).

Para Freitas (2000), este sentimento de perfeição e de ausência de falhas possibilita ao indivíduo criar uma relação com a organização sob a forma de uma ilusão de totalidade e plenitude, que passa a sensação de total satisfação com seus desejos.

Sendo a organização constituída por indivíduos e, conseqüentemente, grupo de pessoas, a idealização é classificada como um dos aspectos mais importantes, possibilitando consistência, força e excepcionalidade aos projetos e aos membros da organização (ENRIQUEZ, 2001).

Freitas (2000) aponta que a idealização ocorre quando os indivíduos se reúnem em grupo para desempenhar atividades capazes de contribuir para o adequado funcionamento da organização, de acordo com um conjunto de objetivos, propiciando o surgimento desta.

Os aspectos que compõem este elemento são: imagem da organização, conceito da organização, ambiente de trabalho, colegas de trabalho e relações com superiores (KRAMER; FARIA, 2007).

- Imagem da organização — analisa a imagem que o trabalhador constrói sobre a organização, como também aquela que o público externo tem sobre ela. Inferem-se com isso o nível de idealização e o quanto esse processo afeta seu julgamento sobre as reais condições da organização (KRAMER; FARIA, 2007).
- Conceito da organização — para Kramer e Faria (2007), expressa o conceito que o indivíduo tem da organização como seu local de trabalho e as razões que ele identifica para estar ali.
- Ambiente de trabalho — demonstra o grau de satisfação que o indivíduo percebe sobre seu ambiente de trabalho (KRAMER; FARIA, 2007).
- Colegas de trabalho identifica o grau de cooperação e solidariedade do trabalhador em relação a seus colegas (KRAMER; FARIA, 2007).
- Relação com superiores — de acordo com Kramer e Faria (2007), busca identificar a qualidade da relação entre subordinados e superiores, uma vez que a figura do chefe pode ser um modelo de liderança tanto positiva (apresentando boa conduta) quanto negativa, ou seja, péssima conduta.

g) *Reconhecimento e valorização dos indivíduos* – relaciona-se com a necessidade do indivíduo de ser valorizado e reconhecido pelos outros, demonstrando o quanto precisam estabelecer e manter vínculos interpessoais. Podem existir algumas dificuldades, em virtude da subjetividade de cada indivíduo em sentir-se reconhecido e valorizado. Para alguns indivíduos, o importante são os altos salários; para outros, o cargo exercido; para outros, o fato de serem respeitados; para outros, receberem homenagens. Isso demonstra que o reconhecimento e valorização se dão a partir dos valores individuais (KRAMER; FARIA, 2007).

De acordo com Herzberg (1973), o reconhecimento manifesta-se por meio de tarefas que ofereçam suficiente desafio e significado para o indivíduo, levando-o ao aprimoramento de suas habilidades e oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional.

Para Enriquez (2001), o sujeito busca ser reconhecido e amado pelo outro. As pessoas têm a necessidade e o desejo de serem valorizadas e reconhecidas em seu ambiente de trabalho. Sentem-se valorizadas em uma organização quando esta estabelece políticas de reconhecimento e valorização, propiciando oportunidades de aprendizado e crescimento (FARIA; SCHIMITT, 2007).

Os aspectos que identificam este elemento são: reconhecimento e valorização do próprio trabalho, políticas de reconhecimento e valorização, respeito pelo indivíduo e remuneração (KRAMER; FARIA, 2007).

- Reconhecimento e valorização do próprio trabalho – diz respeito à frequência com que a organização valoriza e reconhece o trabalho do indivíduo (KRAMER; FARIA, 2007).
- Políticas de reconhecimento e valorização – identifica ou não a existência de políticas organizacionais que beneficiam todos os indivíduos dentro da organização (KRAMER; FARIA, 2007).

- Respeito pelo indivíduo — identifica o quanto o indivíduo se sente respeitado, pessoal e profissionalmente, o que favorece a formação de vínculos e fortalece os já existentes (KRAMER; FARIA, 2007).

- Remuneração — é considerada como uma forma de reconhecimento e valorização (KRAMER; FARIA, 2007).

h) *Solidariedade* — deve ser compreendida como um dos elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, posto que fortalece a reciprocidade entre os indivíduos, tornando-os mais dependentes uns dos outros (KRAMER; FARIA, 2007).

A solidariedade pode ser identificada pelos seguintes aspectos: disposição para dividir os problemas com colegas, iniciativa para ajudar o colega e consideração pelos problemas alheios (KRAMER; FARIA, 2007).

- Disposição para dividir os problemas com colegas — refere-se à abertura percebida pelo indivíduo para se expressar no ambiente de trabalho (KRAMER; FARIA, 2007).

- Iniciativa para ajudar o colega — indica em que medida os indivíduos se dispõem a ajudar seus colegas em situações de dificuldade provenientes no trabalho ou fora dele (KRAMER; FARIA, 2007).

- Consideração pelos problemas alheios — indica o quando as pessoas se preocupam umas com as outras e com seus problemas (KRAMER; FARIA, 2007).

i) *Integração entre os membros* — segundo Kramer e Faria (2007), este elemento propicia transformar o local de trabalho em um lugar agradável, melhorando as relações interpessoais e a realização das atividades profissionais e contribuindo para desenvolver no trabalhador o sentimento de pertença, promovendo a cooperação e a solidariedade.

Este elemento se caracteriza pelos seguintes aspectos: integração e dificuldades, planejamento das atividades, trabalho em equipe, integração em momentos de confraternização e conhecimento da organização (KRAMER; FARIA, 2007).

- Integração e dificuldades — diz respeito ao nível de integração entre o indivíduo e as dificuldades no trabalho (KRAMER; FARIA, 2007).
- Planejamento das atividades — verifica a relação entre o planejamento e o nível de integração entre os indivíduos dentro da organização (KRAMER; FARIA, 2007).
- Trabalho em equipe — verifica se em uma organização os indivíduos exercem suas atividades como uma equipe (KRAMER; FARIA, 2007).
- Integração em momentos de confraternização — verifica se, em momentos de confraternização, os indivíduos se sentem integrados (KRAMER; FARIA, 2007).
- Conhecimento da organização — verifica se o indivíduo possui conhecimento de toda organização ou se apenas está familiarizado com o setor em que exerce suas atividades (KRAMER; FARIA, 2007).

j) *Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional* — analisam-se aqui as oportunidades de qualificação e aperfeiçoamento do indivíduo. A organização que estimula seus trabalhadores a participarem de atividades que lhes permitam crescimento e desenvolvimento, valorizando o saber, está, em verdade, oferecendo condições para que eles desenvolvam os vínculos organizacionais, uma vez que esse comportamento reforça os sentimentos de pertença e, conseqüente, de identificação (KRAMER; FARIA, 2007).

Este elemento é caracterizado pelos seguintes aspectos: incentivo à qualificação, plano de carreira e preparação para o trabalho (KRAMER; FARIA, 2007).

- Incentivo à qualificação — caracteriza-se pela forma como a organização incentiva os indivíduos a se qualificarem ou se aperfeiçoarem constituindo-se de atividades elaboradas pela própria organização ou realizadas externamente (KRAMER; FARIA, 2007).



- Plano de carreira — caracteriza-se por identificar se a organização oferece um plano que proporciona desenvolvimento e crescimento profissional (KRAMER; FARIA, 2007).

- Preparação para o trabalho — revela até que ponto a organização prepara os indivíduos para o desempenho de suas funções (KRAMER; FARIA, 2007).

k) *Autonomia* — contribui para o desenvolvimento de pertença e, conseqüente, para a identificação do indivíduo com a organização, determinando o nível de autonomia que ele possui para executar as atividades. A partir deste elemento, busca-se verificar o grau de autonomia que os indivíduos possuem para realizar suas atividades e definir seus próprios prazos. Os aspectos que caracterizam este elemento são: autonomia para definir como trabalhar, autonomia para definir prazos, controle sobre o trabalho e remuneração (KRAMER; FARIA, 2007).

Esses quatro aspectos buscam identificar em que medida os indivíduos tem autonomia para definir a forma de realizar suas atividades, para estabelecer seus próprios prazos e as formas de controle que a organização possui sobre todos os trabalhos ou apenas sobre alguns (KRAMER; FARIA, 2007).

- Autonomia para definir como trabalhar — demonstra a autonomia para definir a forma de realizar o trabalho (KRAMER; FARIA, 2007).

- Autonomia para definir prazos — demonstra a autonomia para definir os próprios prazos para as atividades (KRAMER; FARIA, 2007).

- Controle sobre o trabalho — formas de controle sobre todos os trabalhos ou apenas sobre alguns (KRAMER; FARIA, 2007).

- Remuneração — como o indivíduo avalia sua remuneração (KRAMER; FARIA, 2007).

O QUADRO 1 apresenta a síntese das concepções teóricas sobre os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais.

Quadro 1 – Síntese das concepções teóricas sobre os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais

(continua)

<b>ELEMENTOS CONSTITUTIVOS</b>	<b>SÍNTESE DAS CONCEPÇÕES</b>	<b>AUTORES</b>
Identificação com a organização	Relaciona-se a: admiração pela organização, idealização de projetos, identificação com o trabalho; afetos e crenças desenvolvidos.	KRAMER; FARIA (2007)
Sentimento de pertença	Vinculado ao orgulho de pertencer, sentir-se membro, sentir-se responsável, tempo de organização e reação a críticas.	KRAMER; FARIA (2007) PICHON-RIVIÉRE (2009)
Cooperação nas atividades	Refere-se à colaboração e comprometimento entre os membros.	KRAMER; FARIA (2007) PICHON-RIVIÉRE (2009)
Participação nas decisões	Expor opiniões, compartilhar ideias, canais de participação e abertura à participação, ambiente democrático.	KRAMER; FARIA (2007)
Criação de inimigos	Existência de pessoas ou ações que ameaçam a imagem ou prejudicam a realização dos objetivos de trabalho e ameaças negativas.	KRAMER; FARIA (2007)
Idealização da organização	Criação e participação nos projetos; imagem da organização e idealização que leva a um sentimento de relação com a organização sem falhas.	ENRIQUEZ (2001) FREITAS (2000) KRAMER; FARIA (2007)
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	Necessidade de ser reconhecido pelos outros, valorização do ambiente de trabalho e respeito pelos outros.	ENRIQUEZ (2001) FARIA; SCHIMITT (2007) HERZBERG (1973) KRAMER; FARIA (2007)
Solidariedade	Disposição para dividir os problemas com colegas, consideração pelos problemas dos outros e união entre os membros.	KRAMER; FARIA (2007)

(conclusão)

<b>ELEMENTOS CONSTITUTIVOS</b>	<b>SÍNTESE DAS CONCEPÇÕES</b>	<b>AUTORES</b>
Integração entre os membros	Sentimento de estima e respeito uns pelos outros e ajuda de colegas e superiores.	KRAMER; FARIA (2007)
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	Incentivo à qualificação e capacitação, ao plano de carreira e à preparação para o trabalho.	KRAMER; FARIA (2007)
Autonomia	Independência administrativa, criação dos próprios prazos e maneira de exercer as atividades.	KRAMER; FARIA (2007)

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

### 3.5 Pesquisa relacionada ao tema desenvolvida no CEFET-MG

Tendo em vista o que foi apresentado na justificativa, do ponto de vista institucional, letra b do subcapítulo 1.4, página 18, este subcapítulo apresenta uma síntese de pesquisa realizada no CEFET-MG, abordando o tema vínculos organizacionais, em 2011, com servidores e trabalhadores celetistas, tendo como base a tipologia de Kramer (2003), com metodologia que adotou abordagem qualitativa o que inspirou o desenvolvimento de novo estudo, tendo em vista que a pesquisadora também é servidora técnico-administrativo da instituição e apresentou o interesse em identificar a percepção do técnico-administrativo e do docente, que compõe o quadro de pessoal na atualidade do CEFET-MG, sobre vínculos organizacionais à luz dos 11 elementos que constituem esses vínculos.

QUADRO 2 apresenta a síntese da pesquisa.

Quadro 2 – Síntese da pesquisa realizada no CEFET-MG em 2011

(continua)

<b>Título</b>	O processo de construção de vínculos e de identidade de servidores públicos e trabalhadores celetistas: estudo de caso numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)
<b>Autor</b>	MACHADO (2011)

(conclusão)

<b>Objetivo</b>	Analisar as possíveis diferenças no processo de vinculação e de construção das identidades entre os servidores públicos e os trabalhadores celetistas, pertencentes à Fundação e Associação de servidores de uma IFES
<b>Lócus</b>	Campus I do CEFET-MG
<b>Metodologia</b>	Tipo descritiva, abordagem qualitativa, método estudo de caso. Os sujeitos de pesquisa foram servidores públicos e trabalhadores contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).
<b>Coleta de Dados</b>	Realizada por meio de entrevista semiestruturada, com base na tipologia de Kramer e Faria (2007).
<b>Resultados</b>	<p>“Os resultados sinalizam que a IFES tem sido um local propício para o crescimento pessoal e profissional, onde predomina a diversidade de funções que propicia o engajamento dos servidores... Outros fatores predominaram como a boa convivência entre os servidores públicos e funcionários celetistas, bem como a complexidade das interações sociais e os sentimentos antagônicos e complementares se fazendo presentes... Avaliações mais aprofundadas dessas percepções não se fizeram presentes nessa pesquisa, servindo tão somente para demonstrar as individualidades dos entrevistados” (MACHADO, 2011 p. 109). Sobre os 11 elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, constatou-se que os sujeitos da pesquisa possuem orgulho de pertencer à ambiente de pesquisa. “Os servidores públicos foram unânimes em afirmar que o ambiente de trabalho é caracterizado pela colaboração e sabem que é preciso gerir com responsabilidade as verbas da IFES. Em relação aos celetistas, também foram identificadas falas que confirmam a presença de colaboração entre colegas e ao cumprimento do prazo de entrega de trabalhos. Servidores públicos e celetistas consideraram a imagem e o conceito da Instituição sólidos, o ambiente é caracterizado pela liberdade e participação, os colegas de trabalho e as relações com os superiores são tranquilas e respeitadas, existindo coleguismo responsável e cordial. É possível, afirmar, portanto, que existe uma quase idealização da instituição, uma vez que ela não chega a ser definida como “o melhor lugar para se trabalhar”, mas os sujeitos da pesquisa percebem que existe uma política de valorização e de reconhecimento” (MACHADO, 2011 p. 110). O que pode comprometer a vinculação do indivíduo diz respeito à “insatisfação relacionada à estrutura de trabalho, que envolve espaço físico, maquinário obsoleto, número insuficiente de servidores, disputas políticas, as questões financeiras, bem como a remuneração, que enfraquecem o componente reconhecimento e valorização dos indivíduos” (MACHADO, 2011 p. 110). Ficou evidenciado “o papel da organização na construção da identidade dos indivíduos, uma vez que a IFES é vista como local propício para que os indivíduos possam estabelecer um sentimento de pertencer, contribuindo para sua autoestima” (MACHADO, 2011 p. 110).</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Os resultados deste estudo em 2011 sinalizam o CEFET-MG como um local propício tanto para o crescimento pessoal quanto para o profissional e também avalia a percepção dos sujeitos de pesquisa à luz de cada um dos elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, propostos também como fundamentação deste novo estudo realizado com servidores técnico-administrativos da Diretoria de Planejamento e Gestão e docentes efetivos no Campus I.

O estudo do servidor técnico administrativo, Ronaldo Ferreira Machado, atualmente aposentado, considerou como principal referência Kramer e Faria (2007), como base para o desenvolvimento de suas pesquisas sobre vínculos organizacionais.

A pesquisadora também optou pelos mesmos autores por não conseguir identificar outras pesquisas anteriores ao ano 2003, ano em que foi desenvolvida a dissertação de Mestrado de Kramer (2003), utilizada também como referência.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Apresentam-se neste capítulo os elementos da metodologia utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa: tipo de pesquisa, abordagem, método, unidade de análise, unidade de observação, sujeitos e as técnicas de coleta e análise dos dados.

### 4.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa caracterizou-se como descritiva, que, e conforme Vergara (2004), é aquela que expõe características claras e bem delineadas de determinada população ou fenômeno.

Quanto às pesquisas descritivas, Gil (2002) ressalta:

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinado grupo ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significantes está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2002 p. 42).

Dentre as pesquisas descritivas, destacam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo levantar as opiniões, atitudes e crença de uma população e também aquelas que visam descobrir a existência de correlações entre variáveis, definindo sua natureza (GIL, 2002).

A opção pela pesquisa descritiva se deu em função do objetivo geral deste estudo, que consiste em identificar e descrever os vínculos estabelecidos pelos servidores técnico-administrativos em educação lotados na Diretoria de Planejamento e Gestão e docentes efetivos que atuam no Campus I do CEFET-MG, com base na tipologia de Kramer e Faria (2007).

## 4.2 Abordagem

A abordagem da pesquisa caracterizou-se como qualitativa, que, e conforme Serapioni (2000), trabalha com valores, crenças, representações, hábitos atitudes e opiniões. Um método qualitativo aborda questões de ordem subjetiva e procura examinar e refletir sobre as percepções dos entrevistados para obter um entendimento de atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou foco de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos por meio de contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

A pesquisa qualitativa desempenha papel essencial na busca dos dados e na análise dos resultados. Tem por objetivo principal esclarecer o fenômeno a partir da perspectiva do sujeito. Permite que o pesquisador entre em contato com a situação a ser estudada, o que envolve o alcance de dados descritivos sobre os sujeitos, lugares ou processos interativos (GODOY, 1995).

A confiabilidade da pesquisa qualitativa está em estabelecer uma conexão entre o construto teórico, o método e os resultados. Caracteriza-se, a princípio, pela não utilização do instrumental estatístico na análise de dados, porém isso não significa que as análises qualitativas sejam consideradas especulações subjetivas (VIEIRA; ZOUAIN, 2006).

Os métodos qualitativos têm muita validade interna, pois focalizam as particularidades e as especificidades dos grupos sociais estudados, mas são frágeis em termos de generalizar os resultados para toda a comunidade (SERAPIONI, 2000).

Assim, pretende-se por meio deste tipo de abordagem, examinar em profundidade nas percepções dos servidores técnico-administrativos da Diretoria de Planejamento e Gestão e docentes efetivos no campus I do CEFET-MG, o processo de vinculação com a Instituição, com base na tipologia de Kramer (2003).

### **4.3 Método**

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois busca identificar e descrever os vínculos estabelecidos por servidores técnico-administrativos em educação e docentes de uma instituição federal de ensino, com base na tipologia de Kramer e Faria (2007). Conforme Gil (2002), este tipo de pesquisa constitui-se em um estudo relevante e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso é considerado um tipo de pesquisa que oferece um delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (GIL, 2002).

Ainda de acordo com Gil (2002), o estudo de caso vem sendo cada vez mais utilizado pelos pesquisadores sociais, podendo ser utilizado para pesquisas com diversos fins, como, explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrever a situação de contexto em que está sendo feita determinada investigação e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos.

Para Yin (2001), o estudo de caso envolve uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, obedecendo a um conjunto de procedimentos previamente especificados.

Ainda de acordo com Yin (2001, p. 28), considera-se o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando “faz -se uma



questão tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001 p. 32-33).

Tendo como referência Yin (2001), escolheu-se o método estudo de caso, tendo em vista se tratar de uma estratégia apropriada, por não exigir controle sobre eventos comportamentais, focalizar acontecimentos contemporâneos, acrescentar fontes de evidências, como entrevistas de pessoas envolvidas nos acontecimentos que estão sendo estudados e possibilitar a investigação de um fenômeno.

O caso estudado é o dos servidores técnico-administrativos da Diretoria de Planejamento e Gestão e docentes efetivos no Campus I, tendo em vista o estudo e a análise detalhada sobre os vínculos que estes sujeitos de pesquisa mantem com a Instituição.

#### **4.4 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa**

Para Collis e Hussey (2005), unidade de análise é aquela sobre a qual a informação é coletada e que serve de base para a análise dos dados. A unidade de análise dessa pesquisa foram os vínculos estabelecidos por servidores técnico-administrativos da Diretoria de Planejamento e Gestão e por docentes efetivos do Campus I do CEFET-MG, que se caracterizam como os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais da tipologia estabelecida para o estudo.

Ainda segundo Collis e Hussey (2005), a unidade de observação refere-se à unidade na qual serão coletados os dados. Dessa forma, o estudo contempla como unidade de observação o Campus I do CEFET-MG.

Os sujeitos da pesquisa, conforme Vergara (2004), são indivíduos que fornecerão os dados de que o estudo necessita. Neste estudo, foram os servidores técnico-administrativos da Diretoria de Planejamento e Gestão e os docentes efetivos que atuam no Campus I do CEFET-MG, escolhidos por critério de acessibilidade, de acordo com a disponibilidade em participar da entrevista. Eles foram os responsáveis por fornecer as informações necessárias à identificação dos vínculos estabelecidos entre eles e a Instituição.

Adotou-se neste estudo a técnica de saturação, que, segundo Cherques (2009 p. 20), consiste em um “instrumento epistemológico que determina quando as entrevistas deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objetivo investigado”. Assim, não é possível afirmar o número exato de sujeitos a serem entrevistados que serão necessários à saturação. No entanto, estimou-se para esta pesquisa doze sujeitos, sendo seis servidores técnico administrativos e seis docentes e os dados foram coletados enquanto novas informações relevantes iam sendo fornecidas.

Ainda de acordo Cherques (2009), a saturação é o momento em que o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado. Geralmente, é atingida, no máximo, com a realização de quinze entrevistas.

#### **4.5 Coleta de dados**

Para Vergara (2004), é na etapa de coleta de dados que se informa como se pretende obter os dados necessários para resolver o problema. Em se tratando deste estudo de caso a coleta foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas.

A entrevista semiestruturada é um dos principais meios para a realização da coleta de dados na abordagem qualitativa, pois permite que o investigador descubra as perspectivas do entrevistado. Trata-se de um instrumento que se inicia com questionamentos básicos, alicerçados em teorias e, em seguida, apresenta um campo de questões que evoluem no transcorrer do processo (TRIVINÕS, 1987).

A entrevista semiestruturada está focalizada em um tema sobre o qual se elabora um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas da entrevista (MANZINI, 1990/1991). Para o autor, esse tipo de entrevista pode emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (Apêndice C).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, contemplando servidores técnico-administrativos da Diretoria de Planejamento e Gestão e docentes efetivos que exercem suas atividades no Campus I.

O roteiro de entrevista semiestruturada para esta pesquisa foi construído para docentes e técnico administrativos e elaborado utilizando-se como referência os 11 elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, base da tipologia de Kramer e Faria (2007), encontrando-se no APÊNDICE C. Tanto os docentes como os técnico-administrativos foram entrevistados na própria instituição. O acesso a eles atendeu à disponibilidade de cada um em participar da pesquisa. Os dados da pesquisa foram tratados em sua totalidade, significando que os entrevistados não foram identificados em seus depoimentos.

Foi escolhido um ambiente distinto ao do setor de cada entrevistado para aplicação do roteiro de entrevista. Um ambiente calmo, reservado, silencioso e sem que houvesse qualquer tipo de interrupção. As entrevistas tiveram em média de 45 a 60 minutos de duração, de acordo com a objetividade dos respondentes e do quanto eles se sentiram a vontade para falar sobre os assuntos propostos no roteiro. A totalidade dos entrevistados respondeu a todas as perguntas do roteiro. Nenhuma pergunta ficou sem resposta.

Todos os participantes foram esclarecidos quanto aos objetivos da pesquisa e à garantia de sigilo e de preservação de sua identidade antes do início da entrevista. Após os esclarecimentos foi coletada sua assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B).

#### 4.6 Análise de dados

A análise de dados refere-se à maneira como se pretende tratar os dados coletados, justificando por que tal técnica é adequada aos propósitos do projeto (VERGARA, 2004). Neste estudo, os dados foram tratados de forma qualitativa.

Para Gil (2002), como o estudo de caso apropria-se dos mais variados procedimentos de coleta de dados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Todavia, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa, como é o caso deste estudo.

Para os propósitos desta pesquisa, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que se constitui em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos, utilizada para referenciar as respostas dadas pelos sujeitos — docentes efetivos e técnico-administrativos da Diretoria de planejamento e Gestão —, que exercem suas atividades no campus I do CEFETMG, a fim de identificar e descrever os vínculos estabelecidos, obtendo, por meio da entrevista, o conteúdo das mensagens, o que irá permitir a inferência de conhecimentos (BARDIN, 2006).

A análise de conteúdo é uma técnica composta por procedimentos sistemáticos que proporcionam o levantamento de indicadores e a realização de inferência de conhecimento. Enquanto método, a análise de conteúdo torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2009).

Ainda segundo Bardin (2009), a função primordial da análise do conteúdo é o desvendar crítico. A autora define a análise do conteúdo como o conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, aplicando-se a discursos diversificados.

A análise de conteúdo se dá em três fases: pré-análise, com a organização do material e a sistematização das ideias; exploração do material, com a codificação e categorização dos elementos e a contagem das frequências das respostas; e o

tratamento dos resultados obtidos, com a inferência e interpretação, de maneira a serem significativos e válidos (BARDIN, 2009).

As categorias analisadas são os onze elementos que compõem o modelo de Kramer e Faria (2007): identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, autonomia.

O QUADRO 3 a seguir apresenta a síntese da metodologia.

Quadro 3 – Síntese da metodologia

<b>ELEMENTOS DA METODOLOGIA</b>	<b>DESCRIÇÕES</b>	<b>AUTORES</b>
Tipo de Pesquisa	Descritiva	Gil (2002).
Abordagem	Qualitativa	Collis; Hussey (2005), Godoy (1995), Vieira; Zouain (2006), Serapioni (2000).
Método	Estudo de caso	Gil (2002), Yin (2001).
Unidade de análise	Os vínculos estabelecidos	Collis; Hussey (2005),
Unidade de observação	Campus I do CEFET-MG	Collis; Hussey (2005),
Sujeitos de pesquisa	Técnico-administrativo e docente	Vergara (2004), Cherques (2009).
Estratégia de coleta de Dados	Entrevista Semiestruturada	Vergara (2004), Trivínos (1987), Manzini (1990, 1991).
Estratégia de análise de dados	Análise de conteúdo	Bardin (2009), Vergara (2004), Gil (2002).

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

No capítulo seguinte procede-se à apresentação e análise dos resultados, seguido das considerações finais, referências, anexos e apêndices.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar, analisar e discutir os resultados desta pesquisa, a partir da abordagem qualitativa que a norteou.

O estudo da construção dos vínculos adotados nesta pesquisa foi realizado a partir dos onze elementos constitutivos dos vínculos organizacionais apresentados no referencial teórico: *identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia.*

Nesta etapa de análise dos dados, informações foram levantadas utilizando a matriz de relação entre os elementos constitutivos do modelo de Kramer e Faria (2007) e o roteiro de entrevista (APENDICE A), a partir do tópico III – Questões sobre vínculos, baseados nos onze elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes.

Importante salientar que as análises dos dados, no subcapítulo 5.2, foram feitas separadamente tendo em vista que os objetivos específicos eram identificar e descrever o processo de vinculação com a instituição tanto na percepção dos servidores técnico-administrativos quanto na percepção dos docentes.

As primeiras três perguntas feitas aos respondentes dizem respeito a seus dados pessoais, para elaborar o perfil de cada um, restringindo-se ao período da realização das entrevistas: de 28 de agosto a 5 de setembro de 2018. As demais 33 perguntas possibilitaram identificar, ou não, o vínculo deles com a IFES, descrevê-los e caracterizar os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais com base na tipologia estabelecida para o estudo.

### 5.1 Perfil dos sujeitos pesquisados

Os entrevistados foram separados com base em suas características pessoais: sexo, cargo (técnico-administrativo ou docente), idade, estado civil, escolaridade, ano de ingresso e tempo de trabalho (QUADRO 4).

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados

PESQUISADO	SEXO	CARGO	IDADE	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	ANO DE INGRESSO	TEMPO DE TRABALHO
TA1	F	Técnico Administrativo	64	Casada	Mestrado	2007	11 anos
TA2	M	Técnico Administrativo	30	Solteiro	Mestrado	2014	4 anos
TA3	F	Técnico Administrativo	38	Casada	Mestrado	2007	11 anos
TA4	F	Técnico Administrativo	29	Casada	Mestrado	2014	4 anos
TA5	M	Técnico Administrativo	48	Casado	Especialização	2010	8 anos
TA6	F	Técnico Administrativo	42	Casada	Mestrado	2014	4 anos
D1	M	Docente	49	Casado	Mestrado	2010	8 anos
D2	F	Docente	41	Casada	Mestrado	2005	13 anos
D3	M	Docente	53	Solteiro	Doutorado	1996	22 anos
D4	F	Docente	64	Solteira	Mestrado	1980	38 anos e meio
D5	M	Docente	36	Solteiro	Doutorado	2013	5 anos
D6	F	Docente	32	Casada	Doutorado	2014	3 anos e meio

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O único pré-requisito para os servidores técnico-administrativos entrevistados neste estudo era executar suas atividades na Diretoria de Planejamento e Gestão, órgão executivo do CEFET-MG. Ademais, a escolha dos entrevistados foi feita

aleatoriamente segundo a disponibilidade de cada técnico-administrativo em participar da pesquisa e todos os sujeitos estão lotados em diferentes subáreas da DPG, quais sejam a Superintendência de Orçamento e Finanças, a Superintendência de Logística, a Superintendência de Convênios e Contratos, a Secretaria de Gestão de Pessoas, a Superintendência de Infraestrutura e a Prefeitura.

Os docentes pesquisados foram selecionados aleatoriamente para esta pesquisa e se deu de acordo com a disponibilidade em reservar um período de aproximadamente 60 minutos em local predefinido pela pesquisadora fora do local de trabalho. Os entrevistados trabalham em departamentos de áreas e cursos distintos, desenvolvem atividades de planejamentos inerentes à docência, atuam em atividades de ensino teórico-prático em disciplinas do departamento, em cursos e projetos de extensão e ensino, executam a preparação de planos de aulas e atuam também no atendimento extraclasse aos discente. Desenvolvem, também, atividades em laboratórios e apoio administrativos nos departamentos e coordenações.

A pesquisa contemplou 12 entrevistados, sendo 6 técnico-administrativos e 6 docentes. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. Em relação ao sexo, 5 são homens e 7 são mulheres. Quanto ao civil 8 entrevistados são casados e 4 são solteiros. Quanto à idade, 2 entrevistados situam-se na faixa etária entre 21 e 30 anos; 3, entre 31 e 40 anos; 4, entrevistados entre 41 e 50 anos; 1, entre 51 e 60 anos; e 2, entre 61 e 70 anos. Quanto ao estado civil, do total de 12 entrevistados, 8 são casados e 4 são solteiros. No que diz respeito ao grau de escolaridade, 1 entrevistado possui pós-graduação em nível de especialização, 8 em nível de mestrado e 3 em nível de doutorado.

## **5.2 Análise de conteúdo dos vínculos organizacionais estabelecidos pelos servidores técnico-administrativos**

Apresenta-se, a seguir, a análise de conteúdo dos estudos realizados com os servidores técnico-administrativos.



### 5.2.1 Identificação com a organização

Este elemento é de grande importância para o estabelecimento de vínculos e, conseqüentemente, para a construção de identidade nas organizações. Os indivíduos, durante seu processo de socialização, desenvolvem mecanismos de identificação e posterior idealização tanto a seu grupo quanto à organização (FREITAS, 2000).

As entrevistas realizadas com os servidores técnico-administrativos evidenciaram que os principais aspectos associados ao elemento *identificação com a organização* foram: admiração da organização, viabilização dos projetos sociais, o quanto o CEFETMG representa ao servidor, o nível de motivação e reconhecimento pelo trabalho. Isso demonstra que o comportamento manifestado pelo indivíduo no âmbito da Instituição está diretamente relacionado ao estabelecimento de vínculo entre ambos.

No que se refere à admiração, os depoimentos apontaram que os sujeitos de pesquisa possuem forte sentimento de ligação com a instituição, por exemplo:

Olha, eu sempre tive o desejo de ser servidora pública, em primeiro lugar mais pela estabilidade que a gente tem no cargo... [...] como eu tenho parente que já trabalhava no CEFET, eu tinha uma referência muito boa, né, em relação ao ambiente de trabalho, em relação à calma, a tranquilidade para se trabalhar numa escola, acho que é isso. (TA1)

O CEFET hoje, não só em questão de trabalho, ele tem uma importância muito grande na minha vida, fiz muitos amigos, enfim, pratico esporte junto com os demais servidores, tem outros projetos aqui que eu também já participei... Eu me identifico muito com o CEFET e é isso. Só tenho a agradecer na verdade a oportunidade de tá fazendo parte da equipe, do CEFET, enfim... (TA2)

Tanto eu quanto meu marido, a gente trabalha aqui, então praticamente o CEFET também é nossa fonte de sobrevivência, mas também a gente passa quase todo o nosso tempo aqui. Então, todas as minhas relações sociais foram construídas aqui em Belo Horizonte, todas as atuais foram construídas aqui dentro. [...] Pra mim ele representa todas as minhas relações sociais mais a minha fonte de sobrevivência. (TA3)

Ahhh, eu sou suspeita pra falar, eu gosto muito do CEFET! Particularmente eu gosto muito do meu setor, eu acho que é muito difícil você ter uma relação que eu tenho hoje com o setor que eu trabalho, eu gosto muito das pessoas e é diferente dos outros vínculos que eu já tive no passado, né? [...] E eu gosto muito de trabalhar no CEFET, eu acho que foi a realização de um sonho ter passado no concurso, que para muitos é um sonho mesmo. Eu me sinto

privilegiada pra falar a verdade por ter conseguido entrar numa Instituição como o CEFET! Tem os problemas que a gente sabe que são váááários, mas na essência eu gosto muito de trabalhar no CEFET, é um ambiente que me agrada muito. (TA4)

Ah, eu gosto de trabalhar no CEFET e no início pra mim foi uma libertação, porque eu tava cansado [...] eu trabalhava na iniciativa privada, bem difícil pra caramba. E pra mim foi isso, foi uma libertação mesmo. Porque eu gosto pra caramba de trabalhar aqui, pra caramba, eu gosto mesmo. É raro, nunca aconteceu nesses oito anos de eu levantar e: Noh, tenho que ir ao CEFET! (TA5)

Olha, apesar das coisas que pontuei, das pessoas não terem esse compromisso como o bem público, a Instituição em si, eu tenho muito carinho por ela, eu gosto muito do CEFET! Eu já tive oportunidade de trabalhar em empresas privadas, de grande porte... Eu falei assim: Bom, eu vou pra algum lugar que eu sei que independente do sexo, o salário é igual, em tese as oportunidades são iguais. [...] Depois de uns 2 anos e 4 meses estudando pra concurso eu tive 5 aprovações, uma delas foi o CEFET. Eu escolhi o CEFET. [...] Eu realmente sinto muito carinho, o clima... Eu particularmente gosto do CEFET, eu tenho um carinho muito grande pelo CEFET, ele tem um clima mais ameno, mais tranquilo, né? (TA6)

Os depoimentos colhidos por meio das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa sobre como nutrem o sentimento de admiração pela instituição podem ser compreendidos à luz de Chanlat (1996), que revela que uma organização se torna objeto de identificação quando estabelece uma maneira de funcionamento que permite ao indivíduo realizar seus projetos pessoais, provocando um sentimento de admiração, que traz gratificação pelo trabalho realizado e que possibilita ao indivíduo sentir-se motivado e, de modo efetivo, um representante da organização.

No que se refere à viabilização dos projetos pessoais, as entrevistas apontaram que o CEFET-MG permite que seus servidores técnico-administrativos realizem seus projetos pessoais em algum grau, conseguindo conciliar o desempenho de suas funções com os interesses pessoais, conforme demonstram os depoimentos abaixo:

Com certeza, com certeza! [...] eu tenho um familiar que trabalhou aqui praticamente a vida toda. Ele foi aluno do CEFET, depois ele fez concurso pra professor e tudo. Então, eu vejo, eu acompanho as pessoas que são da geração dele e todos tem a vida estabilizada. No meu caso é um pouco diferente, porque eu já entrei aqui com 53 anos, mas mesmo assim muitas coisas eu consegui conquistar por causa do CEFET, porque se eu fosse depender da minha aposentadoria, eu ia ter uma vida muito limitada. (TA1)

Sim, sim! Inclusive eu finalizei o Mestrado agora e eu tenho a intenção de estudar. [...] eu consigo conciliar a minha demanda pessoal com o caráter do meu trabalho que eu acho superinteressante e válido, eu acho que é muito difícil de ter essa possibilidade e oportunidade fora de Instituições Públicas,

especialmente de capacitação, então eu acho que o CEFET me dá esse suporte. [...] eu consigo conciliar as minhas ambições pessoais como aquilo que eu quero no meu trabalho. (TA4)

Sim, claro! Com certeza! Depois que eu vim pro CEFET eu consegui fazer um monte de coisa que eu tinha receio de fazer. Eu ficava preocupada só em trabalhar, na época eu também estudava. Eu fui fazer curso superior um pouco mais velha. [...] agora depois que eu vim pro CEFET é que finalizei. Depois que eu vim pra cá eu consegui fazer muita coisa, do ponto de vista pessoal foi viabilizado, eu fechei o Mestrado, que também era uma coisa que eu tinha vontade de fazer. [...] foi um *plus* pra mim, poder realizar esse sonho de fazer um Mestrado e outras coisas. Depois que eu vim pra cá eu casei, eu comprei uma casa, comprei carro, fiz viagem internacional, eu fiz muita coisa depois que eu vim pra cá. (TA6)

Este estudo evidenciou que no elemento *identificação com a instituição*, sobressaiu um aspecto com situação adversa à anterior: se a IFE proporcionava a realização dos projetos pessoais. Dois entrevistados deixaram transparecer discordância parcial e total, pois perceberam lacunas quanto à política institucional. Os relatos demonstraram que naquele momento não reconheciam plenamente algum tipo de identificação que os vinculasse efetivamente à instituição:

De certa forma sim, mas eu acredito que parte mais de um engajamento da pessoa, do que propriamente da Instituição. Eu acho que falta muito pra gente ainda ter uma política institucional que motive as pessoas a se tornarem mais proativas, enfim.. (TA2)

Não mais. Quando eu entrei eu enxergava que sim, que proporcionava. Hoje eu acho que não proporciona mais nenhuma, absolutamente nenhuma, por causa de todos os motivos, que não é só a mudança de carga horária, não é só isso. Hoje eu acho muito mais difícil de você conseguir apoio do CEFET pra qualquer coisa que você precise. Eu acho que a gestão engessou isso aí totalmente. (TA 3)

A percepção do servidor técnico-administrativo quanto a reconhecimento pelo trabalho e nível de motivação é elucidada nos depoimentos que se seguem:

[...] eu nunca tive problema de falta de reconhecimento do meu trabalho aqui no CEFET. Acho que talvez pela maneira como eu trabalho, como eu vim de empresa privada, a minha vida toda foi de empresa privada. O meu nível de motivação hoje é muito bom. [...] depois que eu fui transferida pra esse setor que eu estou, eu senti uma motivação muito grande até pelo fato de o setor me propiciar um conhecimento mais amplo da Instituição. Os motivos que me fazer continuar trabalhando aqui [...] primeiro porque eu gosto de trabalhar, eu gosto de produzir, eu gosto de me sentir, eu gosto de ter a convivência com o colega de trabalho. E segundo pelo lado financeiro que é uma ajuda importante, né? (TA1)

[...] eu me considero uma pessoa proativa e naturalmente motivadora. [...] então eu tento, vamos dizer assim, ser mais participativo e isso faz com que

as pessoas reconheçam a minha forma de lidar com o trabalho propriamente, né? [...] eu acredito que eu tive muito reconhecimento em função da proatividade, de buscar mesmo conhecer as tarefas, enfim, não só minhas daquele núcleo, mas de outras instâncias do CEFET. (TA 2)

“Então, dentro das coisas que eu me propus fazer, pra melhorar o setor, eu acho que eu consegui fazer bastante coisa, né, em relação ao que era. Eu entendo que existe sim um reconhecimento, já tive *feedback* de algumas pessoas que falam que as coisas melhoraram, que as informações ficaram mais abertas pra comunidade... [...] então, existe um reconhecimento por um lado. (TA6)

Ainda sobre o elemento *identificação com a instituição*, em se tratando do modo como o servidor percebe o reconhecimento e o nível de motivação, sobressaiu um aspecto com situação adversa. Três entrevistados deixaram transparecer discordância total e parcial para tal elemento, tendo em vista que para eles o reconhecimento por parte da instituição é insignificante. Os relatos demonstraram que naquele momento não percebiam a presença de tal elemento:

Reconhecimento é nenhum, absolutamente nenhum. O caráter do meu trabalho é apagar fogo, então em geral o nosso trabalho vem de uma demanda de uma pessoa que tá nervosa e impaciente, então, reconhecimento nenhum. Em todos os anos que eu trabalho no CEFET uma vez um professor agradeceu, uma vez em mais de 10 anos. Então, em geral, o nosso trabalho é super mal visto, inclusive pelos cargos de Diretoria. É um serviço que ele não aparece, então, em função disso, o meu grau de motivação é baixo. Quando eu entrei quem me acolheu foi essa equipe. Esse é o único ponto motivador. Foi por isso que não saí de lá. De forma geral, me motiva ficar no CEFET porque eu passei no concurso público e eu tenho uma estabilidade [...] (TA3)

Ah, sinceramente falando, a gente não tem muito reconhecimento não. [...] que acontece aqui no CEFET é que a gente se sente muito angustiado com os problemas, com os problemas que aparece, então, por nós mesmos a gente tenta resolver os problemas. Por exemplo, o que ocorreu numa situação, foi por preocupação minha. Mesmo que isso não surta efeito hoje no aspecto financeiro, eu sei que fiz o meu papel, então a gente não tem um reconhecimento sobre aquilo que a gente tenta buscar de melhor pra Instituição, não, sinceramente falando.” (TA4)

“[...] do meu setor eu tenho reconhecimento, da nossa divisão aqui. Não posso falar da DPG, mas da divisão eu tenho reconhecimento e de alguns setores que de certa forma chega, né, e agradece e elogiam a gente pra caramba e tal, mas da Instituição não, nunca teve! Entra Diretoria e sai Diretoria e nunca. Nunca, nunca, nunca, nunca. Eu já trabalhei sábado, eu já trabalhei domingo, em final de ano e ninguém nunca falou nada, tipo assim, você não fez mais que sua obrigação. O motivador são os colegas, a equipe, o ambiente de trabalho. (TA5)

Os depoimentos apresentados anteriormente encontram respaldo no pensamento de Kramer (2003) quando revela que um indivíduo que trabalha em uma organização

pode não se identificar com a organização, porém possui afinidade em trabalhar naquele local. Assim, o autor esclarece que, mesmo que não exista identificação do indivíduo com a organização, ele traz consigo a concordância de ser empregada de determinado estabelecimento.

A avaliação deste elemento permitiu-se inferir que o servidor técnico-administrativo reconhece que se identifica com CEFET-MG, uma vez que o sentimento de admiração pela instituição é bem significativo, o que pode ser gerado por fatores pessoais, pelas relações interpessoais ou pelo próprio gosto pelo trabalho, ainda que presentes algumas situações que o desagrade.

### **5.2.2 Sentimento de pertença**

Quando existe maior integração do indivíduo com o grupo, observa-se que a identificação se transforma em pertença. Assim, o sentimento de pertença evidencia a integração e a identificação com a organização e com as pessoas que fazem parte do grupo (PICHON-RIVIÉRE, 2007).

Em se tratando do significado da instituição e sentimento de orgulho, os relatos extraídos dos depoimentos dos entrevistados apontaram que o indivíduo se sente integrado ao grupo a que pertence, que também é parte intrínseca da instituição. Segundo Kramer e Faria (2007), o orgulho de pertencer identifica que o indivíduo deseja ser reconhecido como um de seus membros. Tais aspectos são elucidados nos relatos que se seguem:

Manter a minha qualidade de vida. Eu tenho uma qualidade de vida melhorada pelo CEFET. O sentimento... não, em relação à satisfação não mudou. Talvez o que eu tenha percebido é que eu poderia, eu deveria ter entrado pro CEFET há mais tempo, esse é o meu sentimento. [...] mas a minha motivação não diminuiu não. (TA1)

Pra mim significa, de forma bem objetiva, eu me sinto honrado em trabalhar aqui, porque desde quando eu entrei, eu fui muito bem acolhido, enfim, tive tudo que eu precisava pra exercer minhas atividades, nunca tive nenhum problema em relação a desentendimentos. Conflitos, mas conflitos com críticas e sugestões de melhorias, então eu acho que isso é um dos pontos que eu considero positivo. O meu sentimento pelo CEFET não mudou, desde que entrei até hoje é o mesmo. Esse sentimento de querer estar, sempre

estar de volta no outro dia, ah tá, ótimo... [...] o sentimento de pertencimento é muito grande. (TA2)

[...] eu tenho dois sobrinhos que são formados aqui e hoje eles estão bem pra caramba, né? E eles todas às vezes falam assim que o CEFET foi o divisor de águas na formação profissional e o caráter deles, né? Isso aí, vamos dizer assim, é um orgulho, né, de trabalhar na Instituição. [...] Também o CEFET é um lugar muito bom de trabalhar, muito bom mesmo, eu não tenho nada a reclamar não... (TA5)

Ah, claro, né? É igual outro dia a gente tava vendo por curiosidade o ranking de melhor Instituição do Brasil para o curso de Administração, que é o curso que eu fiz. O CEFET tá em 3º lugar. Então, assim, pensa bem, você trabalha numa empresa que ela é reconhecida nacionalmente por sua qualidade de ensino, né? Eu, toda vida, essa questão de trabalhar em empresas reconhecidamente boas no que fazem, isso me traz um orgulho, por o meu trabalho tá ali também, entendeu, eu tô ali inserida naquele contexto, então essa ideia que me agrada. [...] eu me sinto orgulhosa de trabalhar no CEFET justamente por essa questão, porque é uma das melhores também. Então é legal você falar que trabalha numa Instituição que é reconhecida, né? (TA6)

Ao contrário do que foi percebido pelos entrevistados nos relatos anteriores, observou-se nas falas de dois entrevistados que o que sentem pelo CEFET-MG mudou ao longo do tempo em que trabalham na instituição:

Sim, o sentimento mudou. Conforme muda a gestão a gente muda esse sentimento. [...] Pra quem não tava aqui naquela época eu não tenho nem palavras pra explicar o tanto que os servidores eram valorizados e agora não, e agora é uma política de acabar com RH, não ter RH e criar uma secretaria de Gestão que é *fake*, entendeu? Por incrível que pareça era o mesmo diretor, mas é uma visão de gestão completamente diferente, entende? (TA3)

[...] O sentimento mudou, mudou, porque quando eu entrei eu queria mudar o mundo... (rs). Cê entra e fica 'Nossa, eu quero mudar isso, quero mudar aquilo', você fica querendo mudar tudo. Hoje eu faço o meu trabalho, mas eu não me frustro tanto. Antes era um choque de realidade diariamente. (TA4)

Quanto a se sentirem responsáveis pelos destinos da instituição e de contribuírem para o sucesso do CEFETMG, as falas apresentadas nos depoimentos a seguir identificaram afirmativamente tais aspectos:

Eu procuro, em tudo que eu faço, fazer da forma mais correta possível. [...] Tudo que é possível, que eu faça para melhorar alguma coisa na Instituição, eu procuro fazer. Eu me sinto responsável! Eu procuro trabalhar de forma responsável, né? Procuro ser assídua e pontual na medida do possível, porque eu acho que tudo isso é bom, né? (TA1)

Eu acredito que a gente, pelo menos no meu caso, eu tenho um papel importante no desenvolvimento institucional ... [...] Então, assim, eu acredito que na minha posição hoje, o mínimo que eu posso fazer eu acho que vai ser

impactado ali na frente pro sucesso do CEFET como Instituição de ensino qualificada. (TA2)

Olha, do CEFET eu não consigo imaginar, mas do sucesso do serviço que eu faço eu contribuo com 100% do meu esforço, com 100%. [...] Eu me empenho em 100% da minha energia pra resolver todos esses problemas. Da minha parte a minha colaboração é 100%. Eu percebo! Eu percebo, porque eu acho que o nosso serviço, embora não seja visto e não apareça, ele é essencial pro CEFET continuar funcionando. (TA3)

Eu acredito que sim, sim e no que eu trabalho hoje, a gente tem um peso muito grande na Instituição. (TA4)

[...] contribuir sim, porque o meu trabalho o pessoal não faz ideia que a gente faz essa escola funcionar na verdade, né? (TA5)

Ah, claro, né? É logico que o meu trabalho é um pedaço, é uma parte, mas eu sei da importância dessa parte, né? [...] a gente é um pedaço de uma coisa muito grande, né, como se fosse de um corpo humano inteiro, eu fosse um pedaço ali que desempenha uma função importante... [...] é tudo importante, é tudo importante, tudo importante!. (TA6)

Quanto a receberem *feedback* pelo trabalho realizado e reação à críticas, as falas apresentadas nos depoimentos a seguir identificaram afirmativamente tais aspectos:

*Feedback?* Recebo, recebo. Ninguém gosta de receber crítica, né? Mas eu procuro-me distanciar, separar o que é profissional e o que é pessoal, né? Quando a crítica ela é pessoal ela chateia mais a gente, pelo menos pra mim, né? Agora quando a crítica ela é profissional, ela é em relação a algum procedimento de trabalho que não foi bem feito ou que poderia ter sido melhor, eu aceito, aceito, é importante, eu acho que é. (TA1)

Sim, consigo, consigo das Unidades. Sim eu procuro melhorar ou então adequar à ideia, ver a adequação, vamos dizer assim, casar a ideia que me foi sugerida ou criticada às situações contextuais do CEFET. O *feedback* ele tanto positivo quanto negativo ele sempre vem. (TA2)

Olha eu recebo de uma forma indireta, mas recebo. Eu recebo de unidades. [...] As críticas, todas as críticas que eu recebi, na hora quando cê recebe uma crítica, ninguém fica feliz, né, só se a pessoa é muito evoluída, né? No primeiro momento aquilo mexe com você e essas coisas elas mexem comigo de uma forma que eu fico igual boi, fico ruminando o negócio, fico pensando, pensando, pensando. [...] Então a maioria das criticas depois de muito pensar, eu dou uma peneirada e, assim eu construí o setor com base em muitas das críticas que eu ouvi, tanto do meu trabalho quanto do trabalho de outra pessoa, muita coisa. [...] eu não levo a crítica pro lado negativo não, de modo geral eu levo pro lado positivo. (TA6)

O *feedback* é um importante instrumento de gestão e, quando realizado de maneira adequada, permite que se crie uma relação de confiança e alinhe o desenvolvimento profissional do indivíduo como os objetivos da instituição. Seja positivo ou negativo, o *feedback* auxilia na construção de ambiente mais envolvido e no estabelecimento de uma política interna que evidencia a participação de todos.

Observou-se que para 50% dos entrevistados o *feedback* é nenhum ou inexpressivo:

Nenhum, é disso que eu tô falando! Eu recebi um, em 10 anos eu recebi um. [...] Desde 2008, então em 10 anos foi uma vez. Quando eu recebo alguma crítica eu fico muito frustrada! Pela especificidade do trabalho e das atividades do setor ele só recebe críticas. Então a gente só recebe crítica e eu fico muito frustrada, mas muito frustrada mesmo. Agora eu passei a me acostumar com isso. Não tem como isso mudar! (TA3)

Não, não! Nenhum. Acho que ninguém nunca elogiou nada. *Feedback*, em termo de: Noh! sentido de, do retorno, o serviço tá ok, acho que falta mais aquilo, mais isso, parabéns por tal atitude... Não, nunca recebi! Crítica de superior eu não recebo, porque eu não tenho *feedback* também. (TA4)

O retorno é bem pouco! [...] Eu venho e faço o meu trabalho bem feito, nesses oito anos ninguém chegou perto de mim e falou isso: 'Olha, seu trabalho tá ruim ou então... se não elogiou pelo menos não reclamou, se não reclamou tá funcionando. (TA5)

Neste elemento, foi possível perceber um sentimento de pertencimento muito grande por parte do servidor técnico-administrativo, o que permite inferir que eles se identificam com seus grupos de trabalho e se sentem não somente membro, mas também parte da instituição.

### 5.2.3 Cooperação nas atividades

A cooperação se traduz na contribuição para a tarefa grupal. Ou seja, é o que cada indivíduo faz e desenvolve para que o trabalho de todos, dentro da organização, tenha uma função e um objetivo, produzindo resultados (PICHON-RIVIÈRE, 2009).

De acordo com o que foi apresentado nos depoimentos dos servidores técnico-administrativos entrevistados, constatou-se que este elemento se estabelece por meio da cooperação entre colegas na realização das atividades e com seus superiores, para o alcance dos objetivos comuns.

Quanto à cooperação entre colegas de setor e à cooperação quanto aos resultados, todos os servidores técnico-administrativos identificaram a existência de cooperação, revelando que eles se ajudam e atuam de forma integrada, prestando auxílio uns aos outros e contribuindo, direta ou indiretamente, para a realização da tarefa, conforme demonstram os relatos a seguir:



No contexto do meu trabalho eu percebo, existe muita cooperação entre a gente. (TA1)

Eu percebo ela de diferentes formas: são pequenos feudos que exercem colaboração, algum papel de colaboração, de tentar ajudar um outro. [...] Uns mais colaborativos outros menos. (TA2)

Especificamente no meu trabalho, com a equipe que eu trabalho, sim, eu percebo muito cooperação. Na minha equipe, eu vejo total, total apoio uns com os outros. (TA3)

No meu trabalho é boa. No meu setor a gente é muito parceiro, então sempre que dá qualquer tipo de problema a gente se une pra tentar resolver, não é uma coisa individual minha, que eu fico doida e eu não sei resolver, se eu não sei resolver a gente conversa muito e fala: ‘Noh, que que cê acha? Ah, vamos conversar com o Jurídico’ e aí vamos todos. [...] Eu consigo ter uma relação de confiança. A gente partilha ideias e tenta discutir maneiras de resolver o problema. Se eu não sei o caso, eu tento perguntar e todo mundo geralmente ajuda a chegar numa solução para aquele problema. (TA4)

No meu setor é 100%, eu não tenho nada a reclamar não, do meu setor não! (TA5),

“Olha, eu tenho uma parceira que é essencial ali pro setor, é parceiraça. [...] ela é uma pessoa extremamente responsável, né, ela é uma pessoa que na minha falta eu tenho total confiança, porque ela conhece até mais do que eu o setor e tudo. (TA6)

A avaliação feita pelos entrevistados de que o indivíduo busca ajudar seus pares está demonstrado em Freitas (1988) quando explica que o grupo existe à medida que seus membros se sentem unidos por uma reciprocidade facilitadora, na busca de seus objetivos. Com base nesse entendimento é que se presume a cooperação entre os membros do grupo.

Em se tratando da cooperação entre superiores, foram identificados relatos que ressaltam a cooperação com o superior, conforme se segue:

O CEFET é cheio de superior. Eu vou colocar meu superior a minha chefia imediata. Minha chefia imediata lá, nossa, tá doido, eu não tenho nada que reclamar não! Nada, nada, todos dispostos totalmente, totalmente! (TA5)

Olha, eu não posso reclamar do meu chefe não! Assim, eu tenho uma relação muito tranquila com ele, tudo que eu precisei ele me atende, dele eu não posso reclamar, né? (TA6)

Ao contrário do que foi percebido pelos entrevistados nos relatos anteriores, observou-se nas falas de dois entrevistados que a cooperação entre superiores efetivamente não existe:

Entre a chefia não vejo nenhuma. (TA3)

Entre os superiores, não! (TA4)

Em relação à cooperação entre setores, os depoimentos dos entrevistados revelaram que este elemento se estabelece de forma não favorável à instituição. Os relatos a seguir traduzem tal afirmativa:

Dentro do meu setor a cooperação é muito grande, né? Fora do meu setor não é não. A Instituição é muito grande e existem pessoas que não querem, não querem trabalhar, não querem mudar às vezes alguma coisa que é feita de uma maneira e existe muita resistência à mudança. (TA1)

Eu não vejo cooperação nenhuma entre uma equipe e outra. Pelo menos no meu setor e de outros setores do CEFET com a gente eu também não vejo nenhuma cooperação, pelo contrário, eu vejo, acho que talvez uma disputa. [...] é justamente esse o problema todo do CEFET, porque eu vejo isso nos outros setores também, eu não vejo nenhuma cooperação, nenhuma. (TA3)

Tem outros setores aí que as pessoas têm uma certa dificuldade, né? Põe dificuldade em tudo, mas lá pra gente não. A galera lá é sangue no olho. (TA5)

Outro ponto relevante identificado nos depoimentos dos entrevistados diz respeito a cooperação *versus* estrutura e a cooperação *versus* conflitos interpessoais. Restou evidente que este aspecto demanda atenção, tendo em vista que a cooperação se traduz na contribuição para a tarefa em grupo e o que cada um executa e desenvolve no contexto da instituição contribui com os resultados como um todo. Tal ocorrência serve de alerta para não impactar de maneira significativa a cooperação entre colegas, que se percebeu nos depoimentos como sendo bastante favorável, demonstrando que algumas mudanças de comportamento podem e devem ser implementadas pelos próprios servidores e que refletirão no desempenho das atividades de trabalho.

Eu avalio a estrutura organizacional e a cooperação como mediana, porque existem setores que cooperam mais, vamos dizer assim, e pessoas que estão dispostas a cooperarem mais. [...] O problema dessas pessoas que executam o serviço de rotina é quando vem alguma mudança o impacto ele é muito maior. Então você tem muitas crises no sentido de tentar resolver, sempre ficam jogando pro outro e tal. Hoje nós estamos com um conflito, hoje eu percebo conflitos na ordem de legitimidade de autoridade, justamente porque teve a inclusão de um outro foco de poder. (TA2)

Eu vejo muita disputa entre um setor e outro, entre 'o que que o meu setor faz', 'não, isso não é do meu setor, isso é do seu', 'não, agora isso é do meu'

e 'isso não é do seu'. Eu vejo uma disputa muito grande entre os setores. Sim, eu vejo uma disputa! (TA3)

Eu acho que falta um desenho. Agora com o MAPA tá começando talvez uma estruturação, mas podia ter um desenho melhor das funções. Agora a gente tá delimitando as nossas atividades, talvez tenha uma estrutura melhor definida e tem a ver com a questão da cooperação. Acho que o desenho depende também de uma certa relação de chefia com subordinado, né? As vezes a própria chefia não sabe todas as funções que você desempenha, então eu acho que prejudica o desenho organizacional. (TA4)

Eu acho assim, a estrutura organizacional do CEFET, às vezes eu tenho a impressão que é um brinquedo pros gerentes, porque eu nunca vi uma coisa desse jeito. Um dia é de um jeito, no outro dia é de outro, aí entra um, troca diretoria, é um troca troca. [...] A questão não é o nome, entendeu? A questão é dar nome aos bois. Aqui vira e mexe tem um problema que eu tenho e que ninguém do CEFET faz essa atividade específica. Aí fica assim: eu ponho pra DPG resolver, a DPG põe pra Infraestrutura, a Infraestrutura fala que é do Patrimônio, aí fica aquele triângulo amoroso que ninguém resolve nada. (TA6)

A análise do elemento *cooperação nas atividades* permite inferir que a cooperação entre colegas identificada nos depoimentos dos entrevistados, no âmbito de cada setor, leva ao bom funcionamento organizacional e torna mais ágil, mais eficiente e simples a realização das atividades. Indica que há um sentimento de grupo e que os indivíduos se unem para cumprir seus objetivos, demonstrando certo grau de vinculação com a Instituição.

#### **5.2.4 Participação nas decisões**

De acordo com Kramer e Faria (2007), a participação é importante para a formação e manutenção dos vínculos, pois proporciona a possibilidade de contribuir para a definição de assuntos referentes à Instituição e ao próprio trabalho.

Os servidores técnico-administrativos demonstraram em suas falas que têm sido atuantes em questões relativas ao trabalho, o que denota o envolvimento de todos na condução e execução das atividades, existindo canais informais para se manifestar e abertura para emitir suas opiniões:

Os relatos a seguir permitem compreender a presença de tais aspectos:

Eu tenho um perfil assim... Eu não tenho, nunca tive problema com hierarquia. [...] Onde não existe uma liderança todo mundo quer ser livre. Eu

participo nas decisões, mas não de uma forma muito ativa. Opino aqui e ali. (TA1)

Então, dentro da minha lotação onde eu exerço as minhas atribuições, as decisões elas são bem, digamos assim, é uma gestão democrática, porque de certa forma todo o processo, toda ação ela é moldada por uma confluência de ideias. [...] então a gente sempre tá em diálogo, então a gente sempre convida as pessoas pra sentarem na mesa pra conversar, tentar dialogar e chegar num denominador comum. (TA2)

Olha, tudo a gente faz reunião, tudo a gente conversa. Qualquer coisa que a gente vai tomar, qualquer decisão, tem que conversar com todo mundo. [...] É costume nosso falar, não fazer nada com dúvida. (TA3)

É o seguinte, lá no meu setor eu faço uma reunião mensal onde eu pontuo as coisas que tem que melhorar ou até uma decisão que eu tenho que tomar, eu coloco pra todo mundo. [...] então, assim, a gente joga pra cima, tanto as pessoas que trabalham comigo. Eu não costumo decidir as coisas sozinha não, eu decido sempre em consenso, porque decidir sozinha é muito pesado... [...] Eu geralmente busco consultoria, busco conversar, busco trocar uma ideia. (TA 6)

Um ponto identificado na fala de dois entrevistados constata a participação nas decisões relacionadas ao trabalho. Entretanto, tal participação ocorre além da alçada do servidor por conta de uma atuação da chefia que é inexpressiva. Os relatos a seguir corroboram essa afirmativa:

Eu acho que depende da gestão. Hoje eu acho que a gente toma decisão além do que a gente poderia. Por exemplo, acontece algum problema, meu cargo é operacional, eu tô aqui pra executar, mas a decisão ela não é minha. [...] E eu acho que conforme a gestão, eles ficam querendo jogar a responsabilidade pra cima de você. Então, no meu setor isso é muito complicado, porque como existe um chefe maior, que vê o CEFET como um todo, então ele deveria direcionar pro que é melhor trabalhar nesse momento, e as vezes a gente fica sem nenhuma instrução. [...] Então eu penso que a gente acaba as vezes tomando mais decisão do que poderia ou gostaria. Acho que nosso trabalho poderia ser mais tranquilo se então quem é que define, definisse e aí a gente não ia ficar numa saia justa porque a gente definiu errado, entende? (TA3)

A gente decide tudo sobre o nosso trabalho, pra falar a verdade. [...] a gente mais comunica a chefia, mas a decisão fica com a gente. É a gente que decide sobre tudo. [...] às vezes a gente não sabe como é a relação da nossa chefia com a Diretoria. Se a gente falar só com a nossa chefia, vai morrer ali, então a gente prefere conversar direto. A gente tenta correr atrás das demandas que a gente acha que nosso setor precisa. (TA4)

Quanto a expressar opinião sobre o trabalho desenvolvido no setor, os depoimentos dos servidores técnico-administrativos indicam que eles possuem abertura para opinar em questão sobre o trabalho. Os relatos a seguir demonstram essa afirmativa:

Posso expressar! Acho que nós todos podemos expressar, até numa conversa direta, né, até numa conversa direta. (TA1)

Tenho, atualmente tenho. Geralmente isso acontece nas reuniões... [...] digamos que a minha voz ela tá sendo mais ouvida. (TA2)

Sim, a gente decide, então a gente que escolhe a metodologia que a gente vai usar pra aquilo. Sim eu tenho abertura pra isso, da forma que o trabalho é feito. (TA4)

Nossaaa, totalmente! Sim, eu reclamo se tiver que reclamar, elogio se tiver que elogiar... Inclusive da chefia, eu sento com ela e falo. (TA5)

Ah, tenho, tenho bastante! Eu falo até demais... rs (TA6)

A ideia de envolvimento e de participação nas decisões é elucidada por Kramer e Faria (2007), para quem isso favorece a inclusão mais participativa de seus servidores e possibilita que estes passem a ser “colaboradores”, emitindo opiniões e sugestões e deixando de ocupar o lugar de meros executores de tarefas predeterminadas.

Este estudo evidenciou uma situação adversa à anterior, uma vez que um entrevistado deixou transparecer que o aspecto *abertura à participação* é insignificante:

Não, não tenho nenhuma. Quando eu entrei, ainda em 2008 eu tentei expressar duas vezes a minha opinião e eu levei bronca no processo. Então eu aprendi, desde 2008 até hoje, só fazer. (TA3)

Os canais de participação, conforme apontam os estudos de Kramer e Faria (2007), favorecem o maior envolvimento dos indivíduos em seu ambiente de trabalho, estimulando a cooperação e facilitando a resolução de conflitos.

Em se tratando do aspecto *canais de participação* e do tratamento dado pela instituição a essas informações, os depoimentos apresentam um desencontro de informações quanto à existência ou não de algum canal disponibilizado pela instituição para críticas, sugestões ou esclarecimento de dúvidas, bem como para a desinformação sobre o tratamento que é atribuído a estes dados.

Não existe unanimidade quanto a este assunto, uma vez que se percebe nos depoimentos dos servidores manifestação sobre a existência de canal formal e informal.

Dentre os relatos que apontaram tal circunstância citam-se:

Eu acho que tem as redes sociais, né, que eu acho que apesar de não acessar muito, mas isso é um canal. Eu acho que se eu chegar num superior maior, por exemplo, no Diretor Geral, se eu chegar e conversar com ele eu sei que vou ser ouvida. Quanto ao tratamento dos dados eu não sei se a Instituição leva tudo ao pé da letra não. Até porque o que a gente ouve mais é rádio peão, né? É a fala do corredor, o escuta aqui e fala ali... [...] eu percebo que aqui tem uma cultura disso, tem muita conversinha de corredor. (TA1)

Então, tem a ouvidoria. Hoje nós temos a ouvidoria do CEFET. A nível CEFET tem a Ouvidoria, né, que trata de diversas temáticas. O tratamento desses dados depende da área. Tem algumas áreas que não gostam muito ou então são mais relutantes em passar a informação na sua completude, então vai depender. (TA2)

Olha, eu sei que a ouvidoria é o grande canal pra esse tipo de coisa e eu uso esse canal pra poder buscar algum tipo de decisão, dependendo do assunto, né, então do meu setor exclusivamente, não tem. [...] A Instituição eu acho que ela trata esses dados na base da conveniência pra ela, eu acho que é tratado dessa forma. (TA6)

Em contrapartida, 50% dos entrevistados disseram desconhecer algum canal que fosse disponibilizado pela instituição, conforme demonstram os relatos a seguir:

Não, pra mim não! Em termos de CEFET, não que eu conheça. (TA3)

Não, não. Dúvida eu acho que não. Pra falar a verdade cai tudo no meu setor, né? A gente recebe ligação o dia inteiroooo. Canal mesmo eu não tenho conhecimento. (TA4)

Não, é outra falha do CEFET, não existe isso não! Uma ouvidoria, eu nunca vi isso não. Eu desconheço. Se tem, sinceramente eu não vi não, nunca falaram pra gente não. Sobre o tratamento desses dados pela Instituição não tenho conhecimento, também não. Eu acho que eles pecam nesse sentido, um elo pra gente ter *feedback*. (TA5)

Quanto a este elemento, identificou-se que, efetivamente, a participação acontece em algum grau, apenas ficando a desejar em relação a alguns critérios, que não foram muito bem definidos ou, até mesmo, divulgados pela Instituição aos servidores, demandando uma reestruturação por parte dos gestores no que diz respeito ao baixo índice de *feedback* das atividades prestadas e à delimitação de

responsabilidades, o que, ainda assim, não afasta a ideia de vinculação entre o servidor técnico-administrativo e a instituição.

### 5.2.5 Criação de inimigos

O ambiente de luta contra algo ameaçador consolida a reciprocidade e reforça os sentimentos de identificação e de pertença, aproximando os indivíduos da realização de um projeto comum. Kramer e Faria (2007) argumentam que a existência fortalece os vínculos interpessoais, reforça os sentimentos de identificação e revela a consciência de que há um projeto a ser realizado.

Os depoimentos dos servidores técnico-administrativos entrevistados nesta pesquisa indicam pontos de vistas internos e externos ao CEFET-MG que, de certa maneira, prejudicam ou comprometem a realização dos objetivos de trabalho na instituição lócus deste estudo, não necessariamente pessoas ou grupos; às vezes, comportamentos potencialmente danosos ou agentes externos.

Segundo Pichon-Rivière (2009), a ausência do inimigo interno evita o aparecimento do “bode expiatório”, aquele setor ou trabalhador considerado como “sabotador” e, conseqüentemente, causador do fracasso da instituição.

Do ponto de vista interno, dois entrevistados não conseguiram perceber tal comportamento no CEFET-MG. Entretanto, percebeu-se, no discurso dos servidores a falta de um comprometimento capaz de representar uma ameaça às questões de trabalho. Foram identificados não pessoas, nem grupos, mas comportamentos considerados danosos ao trabalho e aos objetivos da instituição, conforme relatos a seguir:

Eu acho que sim. A própria falta de comprometimento de alguns servidores, né, mas isso eu acho que existe em qualquer lugar. (TA1)

Sim, eu percebo sim. Atualmente nós temos dois servidores que são técnico e docente. Esse técnico é um técnico que foi reintegrado... [...] Ele é uma pessoa sem compromisso, é uma opinião, e que tá aí até hoje, a pessoa se recusa a trabalhar, enfim, isso traz conseqüentemente, problemas na ordem de gestão. [...] poderia tá contribuindo de uma forma mais, assim, mais

proeminente, né? O outro é um professor, que já se arrasta há muito tempo o problema dele, questão de perseguição de aluno, esse tipo de coisa. (TA2)

Acho que tudo culmina na falta de gestão. É isso, do conjunto, falta de prioridade também de ações. (TA4)

Eu não diria que são setores não, eu diria que são pessoas. Aqui no CEFET tem uns servidores aqui, que é público e notório que são pessoas extremamente problemáticas... [...] num vem trabalhar ou então faz o serviços de qualquer jeito, ou então a pessoa problemática que fica caçando confusão com todo mundo. Isso pra mim é terrível. [...] esses servidores, sinceramente, é de entristecer qualquer um, porque a Instituição ela é boa. Eu fico triste com essa pessoa quando ela tem esse tipo de postura, sabe, omissa, trabalha de qualquer jeito, né? (TA6)

Do ponto de vista externo, 50% dos entrevistados conseguiram perceber tal comportamento no CEFET-MG, o que demonstra algum incômodo por parte dos servidores quanto ao comportamento de agentes que possa causar prejuízos à instituição. Os entrevistados reconhecem como sendo um inimigo o próprio governo e a também a falta de recursos.

É, pode ser falta de recurso, né, disponibilizado pelo próprio governo. (TA4)

Só se for o governo, entrar um governo que queira privatizar! Aí sim vai acabar com isso aqui e essa escola privatizada, fecha, num consegue, num vai pra frente. (TA5)

Do externo só pode ser o próprio governo, né? [...] eu acho que nesse ponto da questão externa é tudo uma questão de saber como que o governo tem uma leitura a respeito do ensino técnico pro futuro. Agora se o que eles decidirem vai ser bom, só Jesus, não tem como saber, né? (TA6)

Em se tratando de se sentir ou não ameaçado por algo ou alguém, dois relatos apontaram afirmativamente não para inimigos, mas necessariamente ameaças, demonstrando que o servidor consegue identificar a ocorrência de tal situação, o que evidencia a consciência da necessidade de enxergar a instituição como um “projeto comum”, conforme os trechos a seguir:

Ah, eu sinto ameaçado nos meus direitos, assim, principalmente pela carga horária. Porque no meu ponto de vista tem alguma coisa errada. Porque o Judiciário pode fazer 7 horas, as Instituições têm muitas que tem previsão de trabalho de 6 horas... Se a própria justiça faz 6 horas eu não entendo como é falado que não existe a possibilidade de ter outra carga horária... (TA4)

Eu tive a oportunidade de estudar aqui no CEFET e por vez eu também não acho que o comportamento do docente é o correto em sala de aula... Às vezes há opressão demais, há ameaça demais e eu não acho que educação tem que partir por esse pressuposto, acho que educação tem que ser uma



coisa conquistada, que você tem interesse, que te mostre e te motive e não uma ameaça, uma falta de senso nas próprias palavras... (TA4)

Eu sou casca grossa, sempre fui. Eu não tenho medo de ninguém me ameaçando não! Sério mesmo! Eu sei dos meus direitos e sei dos meus deveres. Se estiver dentro dos meus deveres, beleza. Se tiver dentro dos meus direitos, eu não tenho medo de ameaça de ninguém não. Não tenho. (TA5)

A gente percebe que existem pessoas que tá lá pra somar, que tá preocupado só com o serviço. E existem pessoas que tá lá pra morcegar. Então dependendo do caráter daquele servidor ali, a gente pode realmente se sentir ameaçada, entende, porque você quer resolver o problema, mas a pessoa não quer resolver o problema, na verdade ela quer ser mais um problema pro setor e pros colegas, então assim, você fica pisando em ovos o dia inteiro, e quando você fica muito pisando em ovos é porque você se sente ameaçado de alguma forma. [...] É muito sutil a ameaça, então eu posso dizer que sim, eu 'fulana de tal', no meu setor. É igual eu falo, gerir pessoas na administração pública é complexo, não é fácil. (TA6)

Os relatos apresentaram pontos comuns para o que os servidores técnico-administrativos consideram como possíveis inimigos do ponto de vista externo. Por se tratar de uma instituição pública, algumas situações e procedimentos são definidos em lei, o que dificulta a ocorrência de mudanças.

### 5.2.6 Idealização da organização

A idealização, segundo Enriquez (2001), é um dos aspectos mais relevantes para o funcionamento organizacional, pois oferece consistência, força e características de excepcionalidade aos projetos e aos membros da organização. É o meio pelo qual o indivíduo tem a certeza de ter feito o melhor para atingir os objetivos, supervalorizando seus pontos positivos e minimizando seus problemas.

Kramer e Faria (2007) explicam que *idealização da organização* está acompanhada de outros elementos dos vínculos organizacionais, *como identificação, sentimento de pertença, criação de inimigos e integração entre os membros*.

Os depoimentos permitiram identificar a imagem de destaque da instituição na sociedade, o conceito da instituição, o ambiente de trabalho, os colegas de trabalho e as relações com superiores.

Em se tratando da imagem e do conceito que o servidor técnico-administrativo tem em relação ao CEFET-MG, os depoimentos dos entrevistados apontam para uma percepção bastante positiva, inferindo-se um nível elevado de idealização, as razões que ele identifica para estar ali e o quanto isso impacta seu julgamento sobre as condições da organização, conforme demonstram os relatos a seguir:

Que é uma Instituição de renome e que tem que buscar aprimorar ações pra que ela seja cada vez mais conceituada, tá? (TA1)

Sim. Então de forma geral ela é bem positiva. O CEFET representa não só pra gente aqui, mas pro público externo, uma Instituição de grande importância, não só no cenário de Minas, como escola tecnológica. Eu acho que a imagem do CEFET é uma imagem que tem que ser preservada no sentido que é hoje, que é uma escola que possui autonomia, que formam alunos extremamente capacitados, enfim, sempre muito atento às inovações do mercado. [...] eu tenho uma imagem super positiva. [...] o CEFET é um bom, um ótimo lugar. (TA2)

Sim, eu acho que a Instituição é ótima pra se trabalhar, acho que existem uns problemas de gestão que a cada quatro anos embola, mas eu acho e penso que trabalhar aqui deveria ser maravilhoso para todas as pessoas, deveria ser muito satisfatório para todos os servidores, inclusive professores. [...] A imagem que eu tenho, o que eu penso é que as pessoas de fora acham que é maravilhoso trabalhar aqui. É porque o que eu escuto na rua, com as pessoas que eu encontro: Meu sonho é transferir pro CEFET! (TA3)

O CEFET é uma Instituição boa, mas que carece de muitas mudanças, principalmente de planejamento e principalmente de comportamento, porque eu falei da gente que é sangue novo, que quer tentar mudar, mas ainda existe uma cultura enraizada bem diferente. (TA4)

No que diz respeito ao ambiente de trabalho, os depoimentos dos entrevistados demonstram que os servidores consideram o ambiente como “bom” ou “ótimo”, indicando alto grau de satisfação, de acordo com os relatos a seguir:

A avaliação do ambiente é boa, o ambiente é bom” (TA1)

Que é um ambiente bom, um ambiente que motiva, um ambiente que traz boas recordações desde quando eu entrei, enfim, que é um lugar bom de se trabalhar. Não poderia esperar outro melhor. (TA2)

É boa, eu gosto do meu serviço. Eu acho que o problema é só chefia. Pra mim chefia tem que ser ocupada por técnico administrativo, não por professor! Eu não acho que professor tenha disponibilidade necessária para poder tomar todas as decisões que uma Instituição, da parte administrativa, precisa! [...] Ele recebe um valor para desempenhar um papel que por vezes ele não desempenha. Então pra mim é bom, mas essa questão da chefia é um problema crítico. (TA4)

É assim, eu gosto de trabalhar aqui, né? Senão eu já tinha prestado concurso num outro. [...] Eu gosto, é tranquilo, o CEFET me proporciona a parte física,

material que é excelente, humana... Eu levanto sempre bem humorado, nunca tive assim: Nossa, eu tenho que trabalhar!. (TA5)

Eu acho o CEFET bom! Em relação às outras empresas que eu trabalhei é muito bom. O que é bom pra mim é também a questão da estabilidade e a remuneração que também não é ruim. [...] Eu fui numa loja comprar uma peça aí o cara foi e perguntou se eu trabalhava no CEFET, aí ele falou que só contrata estagiário do CEFET, que pra ele é o melhor lugar que tem, forma os melhores meninos. (TA6)

Em se tratando da avaliação do servidor técnico-administrativo sobre seus colegas de trabalho e sobre seus superiores, os depoimentos demonstram que eles percebem uma avaliação positiva, segundo os relatos a seguir:

Eu tenho uma relação boa com os que estão no meu dia a dia, não tenho problema com a chefia... [...] Já tive problemas pontuais com colegas que eu tentei resolver da melhor forma possível pra que o ambiente fique um ambiente legal, né? (TA1)

Com relação aos superiores e colegas, também a mesma coisa, boa. (TA2)

Com colegas de trabalho a relação é tranquila, tanto entre mim com os colegas quanto os colegas entre eles. Agora com relação ao superior, tipo, depende quem é o superior. Esse superior agora é uma relação tranquila, porque é um superior ausente, que, tipo é super tranquilo... rs (TA3)

Com os colegas de trabalho a relação é boa, a gente se ajuda. Pra falar a verdade eu acho que minha chefia dá muita sorte, porque são pessoas que querem que o serviço seja prestado e querem trabalhar mesmo. Então, minha relação com meus pares é muito boa, a gente não tem nada pra falar. Já recebi convite de mudança de setor, de mais de um setor e eu falei que não, que eu gosto de trabalhar lá, porque a gente tem uma relação pessoal muito boa. Chefia é, assim, rs... Tá lá, né? Espero que nas próximas gestões tenha alterações com relação a isso (TA4)

[...] Atualmente eu tenho um canal de comunicação muito bom com minha chefia. (TA6)

Considerando, principalmente, o conceito e a imagem que o servidor tem do CEFET-MG, a análise deste elemento constitutivo permite inferir a presença da idealização da instituição.

Na fase de idealização, o servidor já vivenciou sua vinculação e identificação de forma plena, sentindo-se integrado à instituição, uma vez que outros elementos constitutivos dos vínculos organizacionais se encontram internalizados, quais sejam, *idealização da organização, sentimento de pertença, criação de inimigos e integração entre os membros* (KRAMER; FARIA, 2007).

Freitas (2000) corrobora com tal afirmativa ao reconhecer que, a partir do momento em que a idealização se torna uma realidade, os trabalhadores executam suas atividades coletivas com consistência, fazendo com que os projetos da organização sejam executados de forma adequada, trazendo uma série de benefícios, tanto para os indivíduos como para a instituição.

### **5.2.7 Reconhecimento e valorização dos indivíduos**

Kramer e Faria (2007) indicam que as pessoas têm necessidade e desejo de serem valorizadas e reconhecidas em seus ambientes de trabalho.

Herzberg (1973) explica que o reconhecimento se manifesta mediante tarefas que ofereçam desafios e significados para o indivíduo e que levem ao aprimoramento de suas habilidades, oferecendo condições de desafios e de satisfação profissional.

Sobre os aspectos que determinam o elemento *reconhecimento e valorização dos indivíduos* foi possível identificar questões referentes a: reconhecimento e valorização do próprio trabalho, políticas de reconhecimento e valorização, avaliação da política de remuneração praticada pela instituição e, especificamente, avaliação que o servidor faz de sua remuneração.

Em se tratando da avaliação sobre reconhecimento e valorização do próprio trabalho, os depoimentos dos entrevistados revelaram que os servidores técnico-administrativos se sentem valorizados, alguns, inclusive, com possibilidade de crescimento, mas entendem que tal reconhecimento parte do grupo ou do setor em que estão inseridos, e não da instituição como um todo ou da Direção de modo particular.

Olha, eu acho que eu sou valorizada, sou ouvida quando faço alguma colocação de interesse, percebo que as pessoas confiam em mim, as pessoas do meu grupo, né? Eu não tenho relacionamento profissional fora do setor. Quase todo meu relacionamento profissional é ali dentro, então eu percebo que eu sou respeitada, tá. Acho que é isso. (TA1)

Ao meu, muito bom, muito bom. [...] eu tenho pouco tempo de CEFET, considerando a idade média dos servidores que estão hoje exercendo as atividades aqui. Eu já ocupei alguns cargos, que apesar de não serem estratégicos, eram cargos de confiança, que pressupõe uma confiança no meu trabalho. Atualmente eu ocupo uma função de confiança, então assim, já ocupei duas vezes em quatro anos, então acho que é um bom parâmetro de reconhecimento, não que seja o melhor, né? (TA2)

Sempre positivo, todos. Eu tô falando isso do meu setor. De outros ou da Direção eu não tenho *feedback* disso não, mesmo porque nenhum deles dão. Mas do meu setor é elogio. (TA5)

Eu acho que eu sou reconhecida pelo trabalho e me sinto valorizada sim. Isso pra mim é tranquilo. (TA6)

As falas de TA3 e TA4 se diferenciam das anteriores ao fazerem menção à inexistência de valorização por parte do CEFET-MG com um todo, sinal de alerta para os gestores, uma vez que tal evidência pode gerar insatisfação profissional, desestímulo no exercício das atividades, baixo rendimento de seus servidores e diminuição do grau de vinculação entre servidor e Instituição. Esta evidência se confirma nos relatos a seguir:

É, reconhecimento nenhum e valorização é nenhuma. Hoje valorização nenhum. (TA3)

Acho que não tem! Por parte da chefia não tem, por parte, às vezes, de outro setor pode ter, né? Porque eu já recebi esses convites e tal. Não valorização explícita, mas se eu recebi o convite é porque a pessoa acha que eu tô fazendo um bom trabalho, né? (TA4)

Quando questionados se a instituição possui políticas de reconhecimento e valorização dos servidores, apenas um servidor técnico-administrativo respondeu afirmativamente, porém com a ressalva de que precisa melhorar. Os outros depoimentos ressaltaram que não há políticas que beneficiem e reconheçam o servidor pelo que ele desempenha no CEFET-MG. As citações a seguir retratam a opinião dos entrevistados:

Eu acho que precisa melhorar, por exemplo, em relação à função gratificada, que é uma forma de reconhecimento, né? [...] A FG não é uma coisa pessoal, eu acho que aquela função gratificada tinha que ser do setor e não da pessoa. [...] no meu entendimento aquilo é da Diretoria, né? Eu acho que precisa ser aprimorada, eu acho que sim. (TA1)

Não na minha concepção e eu acho que não também na forma prática, né? Existe a avaliação de desempenho que hoje, na minha opinião, não é a mais adequada. Acho que precisa ser mais bem trabalhada, enfim... O servidor é valorizado não por uma política institucional, mas sim por um aparato organizacional a nível federal, que foi pensado e articulado por uma política. (TA2)

Nenhuma. Não conheço. Não chegou no meu setor essa política. Não tenho conhecimento. (TA3)

Humm, não que eu saiba. Ela possui uma política de progressão na carreira em virtude de capacitação, mas de reconhecimento por economia gerada ou qualquer coisa do tipo, nunca ouvi falar. (TA4)

Eu não sei se apoio a capacitação do servidor é uma política de reconhecimento, não sei dizer. Se for, sim. Se não, acho que não. (TA5)

Olha, política de reconhecimento e valorização acho que não tem, de forma indireta eu me sinto reconhecida e valorizada, só que não uma política, né? [...] Porque tem lugar que tem reconhecimento e valorização de forma simples, indireta. Eu pelo menos sinto isso, eu percebo isso. (TA6)

Sobre a avaliação que os servidores fazem da política de remuneração praticada, especialmente sobre sua remuneração, percebeu-se que, por se tratar de uma instituição pública, as questões pertinentes à remuneração são definidas pelo governo. Existe uma carreira definida por lei, o qual se aplica à remuneração dos servidores técnico-administrativos em educação. Quanto a isso, eles já têm conhecimento. Há aqueles que concordam que, em comparação com o mercado, o valor recebido é bom, mas que sempre pode melhorar, uma vez que não existe reajuste, como ocorre na iniciativa privada. Este fato é confirmado nos relatos que se seguem:

Olha a minha avaliação é dentro de um contexto global, né? Dentro da situação hoje do país, a minha remuneração é razoável, é razoável. Agora se eu for olhar por outros órgãos, o pessoal do judiciário, o pessoal do legislativo, eles ganham muito mais, o salário deles é muito maior do que o nosso, os benefícios são maiores, né, mas poderia ser melhor, poderia ser melhor. (TA1)

Nós que fazemos parte da Administração Pública, não temos como avaliar, porque na medida que você presta um concurso já existe um plano de carreira, você já está ciente de como que vai ser no seu passar dos anos dentro da Instituição, dentro da organização. Hoje eu considero, no meu caso, em comparação com os demais, que o que eu ganho é satisfatório em relação aos demais. [...] pelas atividades que eu desempenho, obviamente a gente sempre pensa que pode mais, até pela dedicação que a gente tem, pelo que a gente faz, pelo que a gente é e se torna responsável. (TA2)

A política aqui é de carreira, é criada por lei, então o combinado não sai caro, né? A gente já entra sabendo. Em tempos de crise, pela minha profissão, eu acredito ser ótima. Então pra mim essa carreira é ótima, é adequada, ok, entendeu? (TA3)

Não há, né? Eu acho que não tem política não. A gente tem um salário, o salário fica estagnado... [...] No nosso caso a gente não vai ter reajuste nenhum, aí a gente vai ter que fazer greve pra lutar pelos nossos direitos. [...] se a gente não faz greve a gente não tem o reajuste que qualquer pessoa que trabalha tem. Não tem política de remuneração. Eu nunca vi um negócio desse pra falar a verdade. No caso da minha remuneração eu acho que é boa porque eu corri atrás de estudar e com a capacitação existe um ponto positivo que é a possibilidade de receber um valor por isso. (TA4)

Olha, eu não tenho nada a reclamar, não. Da política porque não é privado, é público, então a gente segue a carreira. Nós somos TAE, então nós temos o nosso plano de carreira, é aquilo. Se eu não tivesse satisfeito eu já teria saído há muito tempo. Eu tive n propostas pra sair, voltar pra iniciativa privada, mas

depois eu coloquei no papel. Eu consigo fazer minhas coisas, eu não tô endividado, então, quer dizer, pra mim tá ótimo, não tenho nada a reclamar não. (TA5)

No serviço público existe uma discrepância entre poderes. Se eu for pegar e olhar de modo geral, lá fora tem desemprego, no momento, na atual conjuntura, lá fora as empresas não tão pagando muito bem, então eu não posso reclamar da remuneração, mas se você for fazer uma análise dentro do serviço público você percebe que aí existe discriminação: o poder executivo é assim, o legislativo é assado e o judiciário é outro assado também, entendeu? (TA6)

Kramer e Faria (2007) deixam clara a importância do fator remuneração na composição do sentimento de reconhecimento e valorização. Assim, as questões financeiras são de grande relevância para o processo de vinculação dos sujeitos de pesquisa.

### **5.2.8 Solidariedade**

O sentimento de solidariedade é despertado a partir da angústia de separação e da solidão. Para se protegerem contra esse sentimento de angústia, os indivíduos constituem laços de união entre si. Sendo solidários no meio familiar ou no ambiente organizacional, criam uma defesa coletiva, que preserva seus membros. A solidariedade é dinâmica e estimula a comunicação entre seus membros, possibilitando que se expressem (PAGÈS, 1993)

*Solidariedade* é um elemento que fortalece os laços de reciprocidade entre as pessoas, tornando-as mais unidas, pois estimula os sentimentos de identificação e de pertença, incentiva a cooperação nas atividades e aumenta a integração entre os membros do grupo (KRAMER; FARIA, 2007).

As análises que se seguem revelam que os aspectos que compreendem esse elemento constitutivo dos vínculos organizacionais foram: disposição para dividir os problemas com os colegas de trabalho, iniciativa para ajudar o colega e consideração pelos problemas alheios.

Quando se menciona o aspecto disposição para dividir os problemas com os colegas, os servidores técnico-administrativos revelaram de alguma forma, que se

sentem à vontade com seus colegas de trabalho, a ponto de dividirem com eles seus problemas, profissionais ou pessoais, conforme demonstrado nos relatos a seguir:

Ah, eu acho que os problemas profissionais eu tento conversar pra gente achar uma solução melhor, para ordem dos trabalhos. Agora pessoal... eu não tenho problema nenhum de falar de problema pessoal não, mas eu não tenho, eu não sou amiga de ninguém aqui não, eu sou colega de trabalho, né? (TA1)

Então, a gente até conversa um pouco sobre essas questões, questões que extrapolam a vida, o trabalho, né, relações familiares, relações particulares, questões de estudo. Ali, pelo menos onde eu sou lotado, eu compartilho muito de eventos da minha vida, enfim, estudos, objetivos, eu acho que a gente tem uma boa conversa nesse sentido, mas nada muito aprofundado, sempre um comentário, uma forma de interação diferente nas horas mais tranquilas, horário de almoço agora, enfim... (TA2)

Problemas pessoais? Acho que, praticamente nenhuma disposição, agora problemas de trabalho, até que no setor, entre nós a gente consegue dividir bem, a gente sempre divide. (TA3)

Ah, é muita! A gente é tipo segunda família. Porque quando você vai trabalhar as pessoas falam: Separe o profissional do pessoal! Não consigo ver isso! Chegar, sentar lá na sua carteira e ficar oito horas lá, digitando e você não ter nada ali pra poder partilhar seu! Claro que cê tem! As pessoas do meu serviço conhecem as minhas relações, conhece o meu marido, a gente frequenta os mesmos lugares, a gente sai junto. Vai além do trabalho, então, a gente partilha bem. Eu adoro fazer as coisas com o pessoal do meu setor, a gente sai, a gente vai no shopping, a gente se diverte, a gente conhece a família. E profissionalmente, aí é como eu te falei, a gente partilha bem os problemas, pra não se desesperar sozinho, né? (TA4)

Problemas pessoais, jamais! Eu não deixo, é raríssimo, raríssimo as vezes que eu comente alguma coisa da minha vida pessoal. Só se tivesse no limite, aí eu chegaria pra um que é mais próximo de mim. Só isso, eu não me envolvo, eu não incomodo ninguém, eu tenho isso meu. Eu dificilmente incomodo alguém. Agora parte de profissional, o tempo todo, o tempo inteiro, a gente divide ideias, troca ideias, tanto do meu setor quanto fora. (TA5)

Ah, eu divido! Às vezes eu tô passando um problema pessoal, eu divido. Não sou do tipo muito fechado não, sou do tipo que divido, que fala, sabe? Mas tem hora que eu tento não falar muito. Eu tento não falar demais, porque eu sou do tipo que divide e se bobear eu divido tudo (rsrs), eu não gosto de carregar... Sabe porquê? Quando cê carrega... Eu pelo menos sou assim, quando eu carrego algumas coisas eu adoço, né, minha garganta inflama, é até psicossomático, eu quero falar e a minha garganta inflama quando eu não falo. Então, eu falo. Mas aí cê tem que escolher as palavras, né? Eu falo, problema pessoal, problema de serviço, divido também... (TA6)

Em se tratando da iniciativa para ajudar o colega, os depoimentos dos entrevistados apontaram grande disponibilidade para tal comportamento, indicando que as pessoas se dispõem a ajudar em caso de dificuldades profissionais e pessoais. Alguns relatos apontaram que a tendência em ajudar profissionalmente é



unanimidade, enquanto para problemas pessoais existem algumas ressalvas, conforme demonstrado nos relatos a seguir:

Bom, se eu sou procurada pra dividir alguma coisa eu consigo me colocar no lugar da pessoa, procurar sentir o que a pessoa tá sentindo e procurar ajudar da melhor forma possível.” (TA1)

Sim, com algumas pessoas sim. Com algumas pessoas, né, pessoas que tem mais afinidades, que são mais próximas, aí sim. Geralmente, via de regra sim. (TA2)

“Não, com problemas alheios pessoais eu não tenho, não nenhuma. Agora com problemas de trabalho sim, eu tenho disposição. (TA3)  
Ahh, a gente ajuda também, quando alguém tem algum familiar que tá com um problema de saúde, alguma coisa assim, a gente tenta buscar alternativas, indica médicos, fala: Nossa, vai ficar tudo bem! Cê precisa de alguma coisa? É uma disponibilidade que eu acho boa. (TA4)

100%, ah se me procurar a gente senta e conversa, troca ideia, eu dou minha opinião. Mas eu também não gosto de me envolver muito, porque só quem tá passando que sabe, né? Então a gente vai dar só o ombro ou uma palavra de conforto e tal, mas tirando isso eu não gosto de me envolver nisso não. (TA5)  
Também, se precisar de ouvir a gente ouve, entendeu? Tem algumas pessoas a gente tem mais abertura, mas de modo geral eu tô sempre aberta, Se a pessoa quiser conversar eu dou pitaco, adoro uma prosa (rsrs)... (TA6)

Ainda sobre a percepção dos servidores técnico-administrativos quanto à solidariedade, a fala dos entrevistados no que diz respeito ao aspecto consideração pelos problemas alheios demonstrou que eles se preocupam com o outro colega ou em prestar algum tipo de ajuda e auxílio, independente de eventuais diferenças. A solidariedade torna as pessoas mais unidas.

Eu acho que eu tenho iniciativa para ajudar, eu acho que sim. (TA1)

Então, ela é alta. Eu sempre me proponho a ajudar. Quando eu chego, todo dia eu sempre falo quando tiver algum problema que podem perguntar, sempre me coloco a disposição da pessoa. Eu sempre me coloco, justamente pra ela me procurar, pra ela sentir essa aproximação, pra não ter que criar formalidade, tentar pedir de forma informal, então informalmente mesmo a pessoa me chame e a gente tenta resolver. (TA2)

Eu avalio ótima. Eu tento ajudar tudo que eu posso meus colegas de trabalho e também sinto que eles tentam me ajudar. (TA3)

Acho boa, a gente se mexe muito nos problemas dos outros tentando ajudar. É ótimo, isso eu não tenho nada que reclamar não. (TA4)

É, olha só, eu não consigo ficar sentado na minha cadeira e vendo os meus colegas lá naquela correria e tal e eu... não consigo não, eu vou ajudar! Se não tem nada pra fazer vou lá e: Ow, vão dividir aí! Quanto que você tem pro cê fazer? Ah, eu tô com 5 aqui” Então me passa dois e fica com três. (TA5)

Ah, também, né! É igual, por exemplo, a pessoa me pede alguma coisa eu pondero e geralmente eu sempre levo pra cima a situação, porque quando é comigo direto, é uma coisa muito simples, assim, “Posso sair mais cedo por isso, posso sair mais cedo pra aquilo?”, mas tem coisas que extrapolam a minha jurisdição, vamos dizer assim, aí geralmente eu levo pra cima, eu levo pras Superintendências, levo pra cima. (TA6)

As citações apresentadas encontram sustentação em Kramer e Faria (2007), uma vez que, para facilitar o alcance dos objetivos apresentados pela organização, é necessário o ato de ajudar o próximo, e isso reflete a cooperação entre os membros do grupo.

### 5.2.9 Integração entre os membros

O elemento constitutivo dos vínculos organizacionais *integração entre os membros* revelou que os membros da instituição são unidos, trabalham em conjunto e colaboram entre si, o que tende a tornar o ambiente de trabalho um local agradável para o desempenho das atividades profissionais (KRAMER; FARIA, 2007).

A integração é percebida pelos servidores entrevistados no próprio setor de um mesmo grupo. Evidenciaram-se baixa integração entre setores e a necessidade de a instituição se voltar mais para essa questão, porque, ainda que haja no discurso do servidor técnico-administrativo algumas dificuldades a serem superadas, no geral, este elemento tem manifestação relevante nos depoimentos dos entrevistados, inferindo-se que a integração é uma oportunidade de reduzir os problemas e que o servidor não deve atuar sozinho, e sim com ajuda dos colegas e superiores.

Eu tenho um perfil mais quieta, eu não tenho um relacionamento... até pra almoçar aqui eu almoço sozinha, esse é o meu perfil. Não é que eu não queira almoçar com vocês, mas eu tenho esse perfil. Às vezes eu sinto até falta, porque eu vejo que aqui existem grupos que se encontram com mais frequência, as confraternizações de final de ano ou da ASCEFET são boas, né? Eu acho legal. (TA1)

Então, integração entre os setores, acho que isso é baixo. Acho que tanto pela forma histórica do CEFET, não sei, nunca teve nada que estimulasse essa integração. [...] Agora, de forma intraorganizacional, aí você já tem um pouco mais de integração. Aqui no setor, de certa forma a gente tenta promover, mas, como são áreas novas e são movidas por pessoas, elas atuam na forma como elas atuaram desde o início, desde a trajetória histórica delas aqui. Então isso é difícil de romper, então existe também uma baixa

integração, mas que a gente tá tentando, ali, hoje, com outras práticas, com outras formas de atuação e tentar integrar, não só entre elas, mas entre outras. Em termo de confraternização, não. Ah, tem o anual, que também não é promovido pelo CEFET, mas sim pela Associação e tem também, que é justamente mês a mês, mas também não é uma coisa do CEFET, é da Associação do CEFET. No setor agora, onde estou lotado, ai sim existe assim, comemoração de aniversário, né, a gente sempre faz, alguma comemoração no sentido de despedida de algum servidor que tá saindo, enfim ... (TA2)

Sim, acho boa a integração. Ocorre. A respeito de confraternização ocorre sim, de marcar encontro no bar, sim, a gente combina. Em termos de união e colaboração eu avalio bem. A gente, todo mundo colabora muito bem entre si. (TA3)

Em termos de trabalho eu acho fraca, eu acho que não existe uma conexão ou alguém que tente nos conectar pra soluções de problemas possíveis, eu ainda acho fraco. Acho que às vezes os problemas são muito empurra empurra! Você manda pra Diretoria, a Diretoria manda pro outro setor, o outro setor fala que não é competência dele e devolve. É um empurra empurra. Não existe definições claras, não acontece isso. [...] pra mim não tem uma interação como deveria ter e uma definição de papéis. Confraternização a ASCEFET faz um pouco desse papel, não o CEFET em si, mas a Associação, mas também não abrange todo mundo. Então o CEFET não tem, por exemplo, no final do ano uma confraternização, não tem! Não tem nada. Acho que não tem um estímulo pra isso também não. No meu setor a gente sempre faz por nós quando é aniversário, alguma coisa, a gente compra um bolinho... (TA4)

No meu setor (rs) e até difícil falar, porque o pessoal integra até demais, né? (rs). Nossa Senhora! La é assim: os aniversários, a cada seis meses comemora, né? Você já participou e eu acho bem bacana isso! Final de ano a gente faz a nossa comemoração e tal, sai pra um *happy hour*. [...] então eu acho bacana pra caramba. Na instituição, não. Alguns setores eu sei que sim, mas não podemos colocar que é unânime não, que é 100%, porque é muito grande, o CEFET é muito grande, pode ser que no interior aconteça, então em alguns setores eu sei que acontece, agora eu não sei nos outros, né, todos eu não sei não. (TA5)

Oh, tipo assim, lá no setor, existe, né, essa questão das confraternizações e tal. [...] Agora o grande problema que eu vejo em termos de integração é porque não existe uma integração entre setores no trabalho, uma integração no sentido de trabalho de equipe... Não tem. Eu acho que deveria de ter, as pessoas deveriam tá mais preocupadas, né, em resolver lá, tentar resolver o problema do outro... [...] tem exceção, mas eu acho que a integração aqui não é uma das melhores não, principalmente entre os setores, é tudo uma ilha, são ilhas, buracos negros, ninguém conhece ali direito o que o outro está fazendo, né, igual aquele negócio que eu te falei, aquele mal do serviço público, o morcego, né, o morcego, o *Batmam* (rs), terrível... rs. (TA6)

Em se tratando da questão de como ocorreu o planejamento e a execução das atividades, os depoimentos dos entrevistados demonstram que o ato de planejar, no contexto da instituição, pressupõe um trabalho coletivo.

Quando eu comecei a trabalhar aqui, nesse setor que eu tô, existia uma carência muito grande de pessoas e um volume de trabalho muito grande. Então chegava processo e a gente trabalhava e dava cabo dele, né, dava andamento naquela demanda. Eu procuro fazer as coisas... não existe um planejamento formal, existe uma vontade de executar tudo que tem pra ser executado, tá. (TA1)

Então, geralmente eu utilizo ferramentas de agenda e sigo o fluxo de trâmite processos, monitoro o SIPAC, e um outro sistema que a gente utiliza e o SIAPE que é o sistema do governo federal, que geralmente tem as mensagens que são encaminhadas... Eu tento me nortear por esses instrumentos: agenda e esses instrumentos de gestão de processos. (TA2)

Planejo, a gente planeja até demais! Só que a gente depende de outras pessoas também, né? Mas a gente tenta sempre melhorar o serviço, pra não ter problemas que ocorrem hoje. Então a gente tenta. A gente planeja. Só que a gente não pode fazer muito antes também, [...] mas no meu ponto de vista a gente tem sim, muito. (TA4)

No meu setor há um planejamento, sim, precisava melhorar, né (rs) Ah tem coisas que eu não concordo. Você trabalha, qual o nome do seu setor de trabalho? DPG? Pois é, deveria planejar mais e não faz, infelizmente, isso acontece, entendeu? [...] Eu acho que deveria ter um melhor planejamento. Se tivesse, Nooossaa, cê tá doido, ia melhorar o trabalho de todo mundo. [...] então não tem como eu falar com cê que há planejamento, há sim, mas é deficitário, precisa melhorar. Isso implica muito no meu trabalho, implica muito porque o meu trabalho é execução! Eu não posso executar se não chegar até mim. Se não houver um planejamento externo eu não consigo planejar as minhas atividades, não consigo. Porque o Cefet é um organismo vivo, num vai chegar oxigênio no cérebro se o coração não bater! Pra chegar até mim, o outro setor tem que fazer, se não fizer... Aí esse servidor que "tem que fazer" depende de outro, aí esse outro também não fez, entende? Essa pra mim é a parte que precisar melhorar no Cefet, é isso, planejamento! Precisa mesmo! (TA5)

Olha, eu trabalho com agenda e o que eu não consigo fazer naquele dia eu jogo, aí eu vou mais ou menos no meu *feeling*, ou pro dia seguinte... [...] eu geralmente sigo um roteiro. [...] Eu tenho os objetivos a curto, médio e longo prazo e eu, igual eu te falei, eu trabalho devagarzinho, vou pensando, planejando, vou fazendo devagarzinho as coisas. (TA6)

Apenas um relato apresentou certa discordância, ao admitir que inicialmente houve um planejamento, mas que, por motivos distintos, não permitiu a continuidade regular daquele processo, conforme pode ser observado no relato a seguir:

Eu não tenho planejamento, porque o planejamento é o susto... rsrs. [...] a gente se programa assim: o Diretor Geral quer que a gente faça tal intervenção, uma e outra. A gente vai fazer uma e outra nessa ordem, mas a gente chega aqui e aconteceu alguma outra coisa que essa programação já não existe mais. Então a gente vai parar essa programação, porque aconteceu um problema e a gente vai ter que acudir esse problema que é muito mais grave. O planejamento ele pode até existir, mas nunca a gente consegue executar um planejamento. Do nosso trabalho, não (TA3)

No que diz respeito ao aspecto *conhecimento da organização*, em virtude da complexidade e do número de unidades da instituição, os servidores admitem que não conhecem o CEFET-MG como um todo, mas que, na medida do possível, no que tange a suas atividades, têm conhecimento e interesse em ampliá-lo. Essas ideias se refletem nas falas dos entrevistados quando elas revelam:

Sobre o CEFET? Acho que ainda falta muito pra eu conhecer do CEFET, muito. Sabe, assim... O CEFET é uma instituição muito grande, né, então eu conheço parte da Instituição, parte dos processos da Instituição, tá. (TA1)

Então, a minha área eu considero que eu conheço, agora as demais áreas eu tenho uma defasagem muito grande justamente por causa dessa falta de integração, eventualmente ou de informação também ou de informação institucional, talvez... É isso. (TA2)

Não, eu conheço o CEFET, só estrutura física. Eu não conheço o CEFET no que diz respeito, por exemplo, a parte de ensino, aos problemas dos professores, eu não conheço e eu descobri que eu não conheço fazendo Mestrado agora, não conheço. Porque a realidade dos docentes hoje eu tenho clareza, que no processo de entrevistar professores, eu descobri que eu realmente não conheço a realidade dos professores. Então eu conheço o CEFET só no que diz respeito à infraestrutura dele mesmo. Eu não conheço os problemas do CEFET é muito diferente das dos técnicos. A percepção que os docentes têm da instituição é completamente diferente da nossa. Então, hoje que eu entendi o tanto que é longe essa percepção... (TA3)

Sim. Eu já fui em algumas unidades do interior, conheço Araxá, Timóteo, Curvelo, Contagem, que é aqui perto, né, conheço algumas unidades do interior pelo trabalho do PDI, que eu fiz, que não tem nada a ver com o meu trabalho hoje, mas acredito que a maioria não conheça tanto assim, mas conheço... Também fiz faculdade aqui, fiz mestrado aqui, meu primeiro estágio foi aqui e agora sou servidora aqui, então eu acho que tenho um nível bom de conhecimento do Cefet. (TA4)

O tanto que eu deveria não, eu deveria conhecer mais. Eu conheço bastante, mas tinha coisa que eu falei assim “Ah não, é irrelevante pra mim, aí eu não quis. (TA5)

Ah, quando eu acho que eu conheço, acontece alguma coisa e eu desconheço (rsrs), é impressionante! Aqui é grande, às vezes os setores trabalham como ilhas, então, às vezes a gente descobre alguma novidade no CEFET e o CEFET é interessante, é uma Instituição que gosta de mudar, impressionante, gosta de mudar tudo. [...] o CEFET quando eu entrei era uma coisa diferente do que é hoje, as salas, as pessoas mudam, nunca vi povo que gosta de mudar de sala, né, de estrutura, de trocar de sala, essas coisas... (TA6)

### **5.2.10 Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional**

Este elemento se refere às oportunidades oferecidas pela Instituição, visando o crescimento e desenvolvimento de seus servidores.

Segundo Kramer e Faria (2007), essas oportunidades têm como resultados a aquisição de conhecimento, a instrumentalização dos indivíduos para o trabalho, a qualificação profissional e o aperfeiçoamento pessoal. A organização que estimula seus trabalhadores e valoriza o saber está necessariamente oferecendo as condições para que eles desenvolvam os vínculos organizacionais, reforçando o sentimento de pertença e identificação com a organização.

Sobre a preparação do servidor especificamente para a realização das atividades do setor e se ele se considera preparado pela instituição para realizar as atividades que realiza, 50% dos entrevistados indicaram que se consideravam preparados pela instituição e que essa preparação era boa. Um deles demonstrou que seu conhecimento pode contribuir, de alguma forma, conforme pode ser verificado nos relatos abaixo:

Sim. Eu considero preparada, mas eu acho que podia haver uma política de capacitação maior, tá (TA1)

Considero. [...] Eu sempre gosto de utilizar a comparação porque ela é a única medida que a gente tem, pra não ser tão subjetivo, né? Então, assim, analisando a formação das pessoas, analisando a trajetória histórica, a experiência, enfim, eu acredito que hoje na posição que eu estou eu acho que sim, eu posso contribuir, não de forma melhor, mas da melhor maneira que eu posso. (TA2)

Sim, fui preparado. Considero boa. Era melhor, mas houve sim. Por exemplo, o pessoal sempre fazendo as capacitações, os cursos, aprendendo, inovando, sabe? Apesar do que, o que eu faço já a mais de 40 anos que existe e não mudou, é a mesma coisa. Ele te dá oportunidade, só quem quiser, se você não quiser capacitar você não capacita, mas se você quiser, a Instituição te dá plena condição de fazer isso. Isso aí ninguém pode reclamar não, ninguém. (TA5)

Vale ressaltar que os outros 50% dos entrevistados apresentaram discursos contrários às afirmativas anteriores. Os relatos apontaram que não se consideram preparados pela instituição para executar especificamente o trabalho que realizam em seus setores e que assimilaram as informações das atividades que hoje realizam com o esforço pessoal, buscando informações, cursos da área e ajuda dos colegas. Os relatos a seguir esclarecem este fato:

Não. Eu não fui preparado pela organização e nem a organização, quando eu cheguei, sabia como é que eu ia fazer o que eu ia fazer. Ninguém sabia. Então, quando eu cheguei eu fui de um em um perguntando. Ninguém sabia como é que eu tinha que fazer, nem meu chefe sabia, porque ele tinha entrado uma semana antes de mim, então ninguém sabia, então ninguém me

deu orientação. Descobri sozinha e fui quebrando a cabeça o suficiente pra depois estruturar. (TA3)

Não. Quando eu entrei... cê entra cê estuda pro concurso, você aprende sobre licitação, mas a prática é totalmente diferente, aí logo que você entra, você por si tem que tentar ir buscar cursos que se relacionem com isso, né? Mas não existem um filtro, por exemplo, de chefia que fale “Olhe, cê tá com muitas dúvidas relacionadas a isso eu acho que era bom fazer o curso tal, tem um curso tal no lugar tal, eu te indico”, num tem nenhum plano desenhado nesse sentido não. (TA4)

Não, de forma alguma. O CEFET tem esse problema. Quando eu entrei aqui, eu entrei sem saber nada do setor, não tive treinamento nenhum, o que eu aprendi foi na tora e buscando informação. [...] Em termos de sistema também, então isso eu achei péééssimo, horrível, porque eu venho de Instituições onde cê tem treinamento o tempo inteiro pra fazer as coisas certo, aqui não, foi tudo na base da tentativa, erro... e é assim até hoje, até hoje, já cansei de ver! É um problema muito sério essa questão, porque a gente entra sem eira nem beira, pelo amor de Deus, trabalhar assim é ruim demais! Cê tá fazendo um trem, cê num tem certeza, cê tá botando sua assinatura lá, cê tá botando o seu SIAPE, cê não sabe se o trem tá certo? Pééésimo isso! Péssimo, péssimo, péssimo!. (TA6)

Em se tratando dos incentivos à qualificação proporcionados pela instituição e se eles propiciam o crescimento profissional ou não do servidor, houve unanimidade de que, ainda que não tenha usufruído de tal benefício, a possibilidade de fazer cursos de graduação, pós-graduação *strictu senso* e *lato senso* e outros cursos pertinentes à carreira do servidor amplia seus horizontes e qualifica o servidor, agregando valor enquanto profissional no desenvolvimento de suas atividades e que tal instrumento de qualificação é bastante válido e positivo. A fala dos servidores técnico-administrativos entrevistados ilustra essa interpretação:

Eu usei todos, sim, eu usei todos! Eu entrei em exercício no CEFET em setembro, em dezembro eu fiz vestibular, em fevereiro eu comecei a fazer faculdade. Eu entrei no nível médio, fiz a faculdade, me graduei, dei uma descansada, fiz mestrado e não faço doutorado porque eu já tenho 64 anos, não é meta minha mais, mas eu acho que muita gente no CEFET não aproveita o que o CEFET dá, sabe. Houve uma época que eu fiz durante o expediente um curso de línguas! Então eu fiz acho que um período, acho que foi um período (6 meses), eu fiz um curso de línguas aqui dentro. Eu gosto, eu sempre gostei de estudar e tem muita gente que não aproveita. (TA1)

Então, eu ainda não utilizei esses incentivos, mas eu conheço bem eles. Que atualmente o que tá em vigência, que é o incentivo a qualificação pra mestrado e doutorado e especialização *lato senso* que é o mais básico. [...] tem também aquele que você recebe para deslocar até a cidade e tal. Então, eu acho que é um incentivo positivo... É um valor financeiro que incentiva a pessoa a continuar se capacitando, acho que poderiam ter outras formas também, mas considerando o cenário político econômico atual e em comparação com as outras instituições, eu considero que isso é bom. (TA2)

Eu avalio excelente! Eu só faço uma crítica porque eles fazem um ressarcimento pra gente que eles estabelecem um teto e esse teto passa 10 anos no mesmo valor e os valores das mensalidades das faculdades vão subindo. [...] Fazer um curso superior inteiro, né, com o subsídio de 70 %, eu acho excelente, eu acho excelente. Em termos de crescimento profissional ajuda totalmente, ajuda demais o crescimento profissional, pessoal da pessoa. Fazer um curso, qualquer curso que capacite, que amplie os horizontes é 100% positivo, então eu acho muito bom esse incentivo. Eu ainda penso que mais pessoas deveriam aproveitar. (TA3)

Sim, com certeza. Eu fiz o mestrado por isso, né? É, essa questão de incentivo é crucial, pra que a gente tome uma decisão de estudar mais profundamente, principalmente porque estamos dentro de uma Instituição de ensino, né? Então eu acho que o CEFET te dá uma base muito boa. Pra falar a verdade eu não vejo outros Órgãos que tenham o mesmo tipo de incentivo que o CEFET, então nesse ponto o CEFET é muito bom e isso veio de uma conquista também, de greve, não foi de uma coisa tão fácil de ser conseguida, né? Então, vejo novamente a importância de você lutar por aquilo que você considera que é justo, né, por aquilo que você acha interessante pra Instituição crescer mesmo. (TA4)

Ah sim, propiciam sim. [...] tem colegas aqui que não quiseram, tiveram toda oportunidade, o CEFET deu oportunidade, fizeram graduação, né? Quando eu entrei tinha colegas meus graduando em universidades particulares, num pagavam nada! Todos o CEFET bancou. Minha Pós também eu recebi minha bolsa, fiz, tive incentivo da Instituição e, agora cursos, semana orçamentária, n cursos que cê pode fazer e a Instituição te proporciona. Vários. (TA5)

É, eu acho que nesse quesito, você estudar, fazer uma pós-graduação, fazer um mestrado, é bem enriquecedor, tanto do ponto de vista profissional quanto do ponto de vista como pessoa ou como aluno, a gente muda umas posturas. Quando cê entrou no mestrado do que cê tá saindo é outra pessoa, né, aquilo abre mais a sua mente. Agora para mim, tudo o que eu estudei até hoje que eu fiz em termos de qualificação foi interessante, eu consegui aproveitar algumas coisas, então, pra mim, sim. (TA6)

Sobre a avaliação do servidor técnico-administrativo quanto ao plano de carreira, no geral, ela se apresenta como boa e positiva. A instituição pesquisada, possui um plano de carreira formalmente estabelecido, conforme demonstram os relatos que se seguem:

Eu acho bom, eu acho bom. Não conheço plano de carreira de outras carreiras, né? Então dentro do que eu vejo aqui no CEFET eu acho legal, eu acho bom. (TA1)

Eu avalio positivamente. [...] Eu considero a carreira interessante, ainda que ela perca pra algumas carreiras do poder executivo e pros outros poderes. De certa forma ela garante o mínimo. Então assim, eu acredito que no geral o plano de carreira é bom, não vou falar ótimo que a gente sempre pode melhorar, né? [...] Agora nos estamos com essa ideia de criar cursos de introdução quando a pessoa entra pro CEFET, na hora que ela vai começar a fazer as suas atividades, ser introduzida no universo organizacional do CEFET, conhecer o CEFET também, ter uma palestra contando um pouco das atividades que o CEFET realiza, que eu acho que nós temos um universo aqui que ainda não está sendo explorado pelos próprios servidores. (TA2)



Como eu falei... na questão de reajuste, eu acho que não existe. Incentivos eu acho que é boa, masssss mesmo assim se for comparar com outros planos de outros servidores, o nosso ainda tá muito aquém. A gente comparando nossa carreira com a carreira do Judiciário, não há nem o que se falar, né? A Carreira do Judiciário é muito mais estruturada do que a nossa sim. A nossa eu acho que hoje ela tá crescendo, mas é muito em função das lutas, do pessoal, de bater o pé e tentar conseguir mais direitos e não só aceitar tudo aquilo que é posto e colocado. (TA4)

Eu não tenho nada a reclamar não, eu acho o plano de carreira muito bom, na minha opinião é muito bom. Quer dizer, até que entre um governo aí e sacaneia tudo a gente, mas eu não tenho nada a reclamar não, pra mim não. (TA5)

Eu acho que é bacana ter um plano de carreira, só que eu tenho receio, porque esse plano de carreira ele tá na praça hoje e amanhã, será que vai estar? Não sei... o governo muda, vai que tira o plano de carreira... Mas, independente do plano de carreira eu acho que outra coisa que tinha que ter e que não tem é o que na iniciativa privada tem... Na iniciativa privada chama convenção coletiva, que faz todo ano e aí a gente consegue pelo menos manter a remuneração acompanhando a inflação. O nosso plano de carreira ele é praticamente fixo, num muda, muda tipo 50 reais, 100 reais... Esse plano de carreira ele deveria ser revisto. O plano de carreira em si, ter um plano de carreira em si eu acho bom, mas não basta ter, ele tem que ser atualizado e até onde eu sei num mudou até hoje um centavo e a inflação tá que tá, então fica defasado. (TA6)

### 5.2.11 Autonomia

De acordo com Kramer e Faria (2007), a autonomia, à medida que proporciona condições para que as pessoas se organizem para o trabalho da forma definida por elas, cria uma situação propícia para que possam estabelecer vínculos com a organização, preocupando-se com seu desempenho, suas políticas, seus resultados e seus problemas.

Neste elemento, os servidores demonstraram que exercem suas atividades com nível de autonomia elevado, mas também diferenciado em função de seus cargos. A percepção afirmativa em relação à *autonomia* demonstrou nesse estudo que o servidor técnico-administrativo se aproxima dos objetivos da instituição, favorecendo ou reforçando os vínculos organizacionais e criando uma responsabilidade para com o seu trabalho.

No que se refere aos técnico-administrativos, observou-se que eles também podem trabalhar de maneira autônoma, desde que cumpram os prazos anteriormente

acordados entre eles e o chefe imediato ou o rito processual que a própria atividade demanda. Os relatos a seguir confirmam tal evidência:

Eu diria que a gente tem ali autonomia, é, a gente tem autonomia pra realizar, desde que atinja a finalidade daquela demanda, a gente tem autonomia. Eu vejo que eu tenho autonomia para realizar o meu trabalho. (TA1)

Atualmente, sim. Mas ela sofre restrições, lógico como em qualquer trabalho. Eu tenho uma lista de tarefas que eu proponho com meu atual chefe e aí na medida em que a semana vai se dando eu vou tentando cumprir aquelas tarefas, sempre tentando demonstrar através de alguns indicadores o que foi feito e o que não foi feito. (TA2)

Eu tenho muita autonomia, muita! Tenho autonomia pra definir o meu trabalho. Às vezes por questão da chefia, tem o lado que fica solto e você tem autonomia até demais... é bom ter autonomia, mas não tem o apoio também. (TA4)

Tenho, tenho autonomia. Desde que eu siga o trâmite que tem que ser seguido, o rito, né, eu tenho total liberdade. (TA5)

Eu tenho. (TA6)

Dependendo do trabalho que realizam, os entrevistados demonstraram em seus depoimentos que têm liberdade para fixar prazos, conforme exemplificado nos relatos a seguir:

Também tenho autonomia, também tenho, eu acho que a gente tem autonomia ali, eu percebo que a gente tem autonomia. (TA1)

Sim, tenho sim. Com conversa, com diálogo, geralmente você argumenta, explica quanto tempo dê demoraria pra fazer determinadas atividades, quanto tempo você precisa estar ali na sua estação de trabalho concentrado para desenvolver aquela tarefa... [...] Atualmente eu tenho. Hoje eu tenho essa liberdade justamente por causa do nível, isso me permitiu ter mais autonomia nesse sentido, né, de criar minha própria rotina de trabalho. (TA2)

Os prazos dependem da lei. Eu tenho um prazo legal pra cumprir tudo aquilo que eu faço. Eu atendo esse prazo, tá ok. Tudo aquilo que não tem prazo legal eu tento atender da maneira mais rápida possível que me é solicitado. Então eu faço meus prazos mesmos, quando não tem nenhuma limitação legal ou burocrática. Eu coloco um filtro naquilo que eu vou atender primeiro. (TA4)

Tenho. Vai depender do tipo de atividade. Algumas coisas eu posso fazer devagar, então isso eu defino. (TA5)

Em se tratando do controle sobre o trabalho, percebeu-se que os servidores possuem certo grau de controle, o que lhes permite que criem e que, paralelamente, demonstrem suas capacidades de definir e realizem suas atividades.

Tenho ou pelo menos tento ter. Depende com quais variáveis eu tô trabalhando. Se envolve pessoas é mais difícil controlar, mas se for algo que exige só o meu desempenho, aí eu tenho mais controle, processos, enfim, coisas que eu posso lidar ali e não preciso de interação com outras pessoas, aí é mais fácil de resolver. (TA2)

Quase total. Só a lei que restringe algumas questões, deixa um pouco mais burocrática. A gente tenta melhorar os processos e o controle é bom. (TA4)

Tenho controle total do meu trabalho, total, com o apoio da chefia. (TA5)

De uma forma geral eu tenho controle sobre o trabalho, como eu posso dizer, quando depende de mim ou do setor eu consigo ter controle, quando extrapola o setor eu já não consigo ter controle. Essa questão de ter controle é relativa, depende se há algum planejamento do lado de fora, porque isso reflete no nosso trabalho. [...] A gente não consegue ter controle de 100% de tudo, então enquanto depende de mim, eu sou uma pessoa metódica. (TA6)

Os relatos a seguir representam exemplos de evidências que demonstram a ausência de autonomia para definir como o trabalho pode ser realizado, os prazos e, conseqüentemente, o controle em relação ao trabalho. A evidência desses aspectos se deu em função da especificidade das atividades que são realizadas no setor, por se tratar de relatos apresentados pelo mesmo entrevistado:

Não tenho autonomia, nem me arrisco a ter, porque é complicado no serviço público tomar uma decisão de fazer alguma coisa por nós mesmos, complicadíssimo. (TA3)

As minhas atividades, quase todas elas dependem de outras pessoas, né? Então eu dependo dos prazos deles, da disponibilidade deles. O que depende de mim eu consigo controlar bem, somente de mim, mas poucas coisas. [...] O controle sobre o meu trabalho é muito difícil, é muito difícil. A única parte que depende somente de mim que eu consigo controlar é quando eu vou sentar numa cadeira e fazer um levantamento de uma demanda, porque isso aí depende do meu tempo, né? O restante é muito difícil controlar. (TA3)

Nem em relação aos prazos. Os prazos são definidos quando quer uma demanda e tem eu ser nas férias, então são trinta dias e aí eu tenho que dar conta de conseguir essa demanda nas férias. (TA3)

A autonomia indica que os indivíduos possuem maior controle sobre o próprio trabalho. Em tese quando a autonomia é baixa ou insatisfatória, o indivíduo não consegue ter controle sobre o trabalho que desenvolve.

### **5.3 Análise de conteúdo dos vínculos organizacionais percebidos pelos docentes**

Procede-se aqui à análise de conteúdo dos estudos realizados com os docentes.

### 5.3.1 Identificação com a organização

Sobre a admiração, aspecto de extrema relevância e que influencia o processo de identificação com a instituição, percebeu-se unanimidade nos depoimentos dos docentes entrevistados, a partir do momento em que expressam em suas falas que possuem forte sentimento de ligação com o CEFET-MG. Os depoimentos apontam tratar-se de uma escola pública de excelência, que representa uma mudança profissional interessante na vida do docente. Por conta da trajetória de alguns profissionais, verifica-se a existência de um verdadeiro sentimento de gratidão para com a instituição.

Tais informações encontram-se manifestadas nos relatos abaixo:

O CEFET foi uma mudança interessante na minha carreira. Eu vinha desde 1999 lecionando em faculdades particulares. Lá em Divinópolis eu cheguei a lecionar em quatro faculdades particulares ao mesmo tempo, uma correria danada de um lado pro outro. [...] Aí a gente via muita rotatividade. [...] aí apareceu um concurso do CEFET, eu fiz e passei. Eu tenho um emprego que ninguém vai me mandar embora. Tem certa tranquilidade e pra mim foi uma mudança fantástica, eu tive mais tranquilidade pra poder trabalhar. O CEFET pra mim foi uma mudança fantástica de uma maneira de ter certa tranquilidade, apesar do que a gente tem no dia a dia, sei lá, umas coisas que nos aborrecem, como qualquer atividade. Foi uma mudança profissional muito interessante pra mim. (D1)

Bom, é trabalho, mas é também relacionamentos, alguns bons, outros ruins (rs). Em alguns momentos tem ótimas relações e coisas que me motivam, projetos e que me trazem realização profissional, eu busco isso aqui também, não é só chegar, trabalhar, fazer o mínimo e ir embora. É o meu trabalho, mas também é o lugar que eu procuro me realizar profissionalmente. (D2)

Acho uma escola pública de excelência, melhor que a gente tem em Minas Gerais, se for olhar no conjunto de 11 campi, é uma Instituição que ultrapassa e muito a UFMG do ponto de vista de Extensão, mas é uma Instituição que precisa urgentemente de uma política de comunicação, dada as últimas atividades e ações que eu fui desenvolvendo profissionalmente, tanto administrativa quanto pedagogicamente, mas é uma super Instituição. (D3)

Antes de ser docente no CEFET eu fui aluna do CEFET há muitos anos atrás, como aluna do curso técnico, então, o CEFET pra mim representa uma oportunidade de devolver esse conhecimento, que eu recebi daqui mesmo e me ajudou a ir evoluindo na carreira, eu cheguei a um estágio profissional, antes de vir pra, de ser proprietária de empresa, então eu comecei como estagiária na empresa e saí como sócia. Quando eu decidi vir pra cá por uma questão pessoal, eu sinto essa necessidade de devolver esse conhecimento e essa oportunidade que me foi dada. (D6)

Em se tratando da viabilização dos projetos pessoais, as entrevistas indicaram que o CEFET-MG permite que os docentes realizem seus projetos pessoais em algum grau. Mesmo porque, para o docente, os projetos pessoais se confundem necessariamente com os profissionais e com a carreira que ele desenvolve dentro da instituição, conforme demonstram os depoimentos a seguir:

Eu acho que o CEFET dá muita condição pra que a gente possa fazer isso. A gente vê diversos colegas que conseguem avançar muito profissionalmente na carreira. [...] Consegue, de certa forma a pessoa consegue progredir. No CEFET você leciona e você tem outras atividade de pesquisas e parte administrativa, então pra mim, isso foi muito interessante, eu que não tinha mexido com nada disso, tá certo? (D1)

Bom, de uma certa maneira, uma parte dos meus projetos pessoais é ter uma carreira, ter reconhecimento dela e aí nesse sentido teria relação, mas os meus projetos de vida, de família, de qualidade de vida não tem uma relação direta a não ser que, por trabalhar eu tenho minha remuneração e essa remuneração me permite desenvolver coisas, fazer, ter uma casa confortável, cuidar bem do meu filho, passear, viajar (que eu gosto muito), então, no mínimo, pela remuneração do meu trabalho eu consigo, dentro do possível realizar alguns dos meus projetos. (D2)

Sim. Eu que já tem muito tempo que já estou aqui, então foi graças ao CEFET que eu fiz duas especializações, fiz um mestrado. [...] Quando tem verba também eles disponibilizam pra gente ir pra congresso, seminários, então quanto a isso é legal, tá ok. (D4)

Sim, sim viabiliza, porque no meu caso específico, projetos pessoais seria eu conseguir desenvolver a pesquisa, né? Então nesse sentido que eu vejo mais como projetos pessoais e vejo que apoia e quando é projeto do Departamento também a gente tem tido um retorno positivo, o que a gente solicita lá, dentro do contexto, a gente sabe da questão econômica, mas é atendido. Então eu acho que atende sim. (D5)

Ainda sobre o elemento *identificação com a instituição*, identificou-se situação diferente das falas anteriores. Dois entrevistados deixaram transparecer discordância total e parcial para tal elemento, tendo em vista a sobrecarga de trabalho e as questões políticas dentro da instituição, que interferem no andamento dos processos, deixando a estrutura engessada nesse aspecto:

A priori não. Projetos pessoais, a priori, não. Porque, por exemplo, eu desenvolvo trabalho na questão administrativa, que me tolhe totalmente o tempo, me absorve, eu fico absorto com tudo. [...] Então essa absorção toda ela acaba não deixando espaço pras questões todas. (D3)

Eu acho que parcialmente, né, assim, vem até sendo um desafio pra mim, é, porque a estrutura organizacional do CEFET ela é muito engessada e ela te tem um caráter diferente das outras Instituições que eu já trabalhei, que é um caráter político. Então, eu sinto que as pessoas tem boa vontade, existe uma estrutura enxuta administrativa, mas que muita coisa ainda o caminho não é

muito bem estabelecido, então muitas coisas são conseguidas, mais no âmbito político que no técnico. E isso eu não vejo como um ponto positivo. (D6)

Quanto à percepção do docente quanto ao reconhecimento pelo trabalho que desenvolve e ao seu nível de motivação para o trabalho, em geral, os depoimentos ressaltaram que o reconhecimento e a motivação vêm do principalmente da relação com o aluno ou de algum colega do grupo. Tais aspectos estão elucidados nos depoimentos que se seguem:

Um aluno chegou, atravessou a rua e veio me cumprimentar, me abraçar e falou: "Poxa, Professor, tô trabalhando e queria te agradecer por tudo" Noh, fico feliz! Isso é o quanto que eu ganho, eu gosto muito da realização do aluno, né, não é conversa fiada, mas eu gosto muito disso: o reconhecimento pelo aluno. Aí eu falo que meu salário é esse. [...] Eu me sinto motivado e o pessoal fica fazendo conta de aposentadoria. Eu não preocupo com isso aí não, não preocupo, eu não fico contando os dias, né? Eu adoro fazer o que eu faço e eu falo assim 'Gente, eu ainda ganho pra fazer o que eu gosto, isso eu não deveria nem ganhar!', todo ficam rindo, né! (rs) [...] Eu gosto muito dos alunos daqui, a forma de trabalhar que o CEFET não tolera a insubordinação. Acho que alguns colegas, ter um local pra trabalhar, isso é interessante, o local pra trabalhar, os equipamentos bons... (D1)

O meu nível de motivação oscila. Hoje eu tô num momento que eu tô bastante motivada. A gente teve a entrada de colegas no ambiente de trabalho que somaram. (D2)

Eu tenho uma motivação alta pra determinadas coisas. Eu tenho uma questão minha que eu acho que talvez seja da minha natureza, da educação, da formação que eu sempre vim recebendo. Eu não paro o que eu comecei a fazer pela metade. [...] eu acho que eu tenho reconhecimento bem efetivo de alguns colegas, alguns que tão trabalhando com a gente na administração, então, no geral as pessoas reconhecem o trabalho, né, uma coisa que me deixa satisfeito. [...] o reconhecimento acho que ele poderia vir com mais respeito com o trabalho de apoio, que às vezes não acontece, é a minha percepção. A rigor, eu acho que tem reconhecimento sim, né, acho que o que pega mesmo nesse sentido é a questão das condições de trabalho, mesmo, que são oferecidas. (D3)

As pessoas sempre falam: 'Ah, não, não aposenta não! Que que você vai fazer na sua casa, fica aqui!' Porque os alunos gostam demais de mim. Realmente. E tem a parte discente, eu nunca tive problema com discentes, nunca! Nunca coloquei nenhum aluno pra fora de sala, então eu acho que o reconhecimento vem por aí, né? Pelos chefes, pelos colegas, pelos alunos... Ah, o meu nível de motivação é sempre alto, porque sempre a gente tá querendo desenvolver coisas novas, tem alguma coisa. [...] um motivo é a Instituição como um todo, como eu tenho muitos anos, eu tenho um carinho enorme pela Instituição. O outro motivo são os alunos, porque aqui a gente não tem aluno ruim. Você pode ter alunos médios, mas ruim você não tem. Essa talvez seja a minha grande motivação: os alunos! (D4)

Aqui eu trabalho muito satisfeito com as condições de trabalho, inclusive a relação que a gente tem com o departamento, com os professores, a relação aluno professor também. O meu nível de motivação é muito alto e nem é uma coisa assim que pra constar ou fazer propaganda, é porque realmente eu

gosto muito de aula, de dar aula aqui, os alunos aqui são bons, são disciplinados. Lá no Departamento a gente tem uma relação boa com os professores, é um lugar que tem a estrutura bacana e o pessoal. A relação é mais fácil, eu sinto motivado, motivado a vir pra cá, a ficar aqui, a desenvolver as coisas. (D5)

Tenho o reconhecimento direto dos alunos, né, os alunos são o nosso principal cliente. Eles dão *feedbacks* positivos e negativos pra gente... [...] A questão da flexibilidade que a gente tem é algo muito positivo, né? A gente pode adequar a nossa rotina e isso pra mim é um grande ponto positivo do CEFET, da gente ter essa flexibilidade. (D6)

Em discordância com as falas anteriores, dois docentes demonstraram em suas entrevistas que esperavam receber da instituição o reconhecimento pelo trabalho que desenvolvem. Entretanto isso não aconteceu de forma clara ou satisfatória. Esse aspecto deixa um pouco a desejar, uma vez que tal comportamento acaba interferindo no nível de motivação do profissional para o trabalho. Tais aspectos estão elucidados nos depoimentos que se seguem:

Em linhas gerais eu percebo que o reconhecimento é baixo, institucionalmente falando. Até tenho reconhecimento pelos pares que eu lido diretamente tenho algum reconhecimento, do esforço, do desempenho, do que eu faço, das funções que eu tenho, mas, já numa instância média e grande em termos de rotina esse reconhecimento é baixo. A Instituição muitas vezes cobra, questiona o seu trabalho, a sua dedicação, mas o reconhecimento eu enxergo como baixo. (D2)

[...] em termos institucionais eu não vejo um reconhecimento claro. É muito difícil você ter acesso aos níveis da administração, mais elevados e aos procedimentos disso. Em contrapartida existe, uma questão departamental muito fragmentada e isso dificulta muito você ser notado enquanto indivíduo dentro da organização e que o seu trabalho apareça num âmbito organizacional, então esse reconhecimento, de fato, é uma deficiência do CEFET, na minha opinião. Quanto a motivação, isso é um pouco desanimador, pra te falar a verdade. Eu tô no meu quarto ano, né, a gente vai vendo que não tem esse feedback, cê não tem esse feedback de ninguém, nem do seu chefe imediato, em nenhum âmbito, cê não tem avaliações e, é, é muito difícil estabelecer mudanças caso algo não esteja indo muito bem, né, e isso desanima. Então, o meu nível de motivação hoje é médio porque eu me alto motivo. (D6)

Ainda que presentes alguns aspectos que precisam ser trabalhados pela instituição, a avaliação deste elemento permitiu inferir que o docente reconhece que se identifica com CEFET-MG, uma vez que o sentimento de admiração pela instituição é bem significativo, demonstrando forte indicativo de identificação. Os docentes expressaram em suas falas que gostam do que fazem e que se sentem gratificados com o trabalho que desenvolvem na instituição.

### 5.3.2 Sentimento de pertença

Os relatos extraídos dos depoimentos dos entrevistados apontam que o sentimento de pertencimento do indivíduo é o que o engaja em suas atividades, favorecendo, inclusive, seu desempenho profissional, uma vez que o orgulho que demonstra em suas falas pela instituição apresenta-se em grau elevado. Trabalhar no CEFET-MG tornou-se motivo de orgulho para os docentes entrevistados, inferindo que o docente identifica-se com a instituição e sente-se parte dela. Tais aspectos são elucidados nos relatos que se seguem:

Sinto orgulho, sinto orgulho de trabalhar no CEFET. Nem tenho dúvida quanto a isso. (D1)

Ah, muito. Muito, muito, me sinto muito orgulhoso de ser servidor público e fazer o trabalho que eu faço, inclusive porque a gente faz um trabalho pra uma minoria, né, e eu acho que do ponto de vista de como eu faço esse trabalho e de como que eu o considero, eu trabalho com os meus alunos e com as pessoas que, por exemplo, estão perto de mim, no sentido de inclusão. Fora a questão de existência e subsistência, aqui é onde a gente trabalha, eu vivo aqui a maior parte do meu ano, acho que 80%, se forem ver, do tempo, é envolvido com o CEFET. Eu acho que se a gente não tivesse esse respeito pela escola, acho que eu não trabalharia com esse pique todo, que eu acho que eu tenho. Então, é uma grande Instituição! Não, não mudou não. Eu tenho o maior respeito pela Instituição Não muda, o que eu penso não muda não! Eu acho que é uma cultura Institucional pela qual a gente tem que trabalhar pra mudança, superação e tudo mais. Não é porque as questões não dão certo, que a Instituição vai mudar. (D3)

Sinto orgulho, claro! Eu já trabalhei em outras Instituições antes de vir pro CEFET, mas eu sinto um orgulho muito grande do CEFET. Porque eu vi ele passando por várias etapas, foi crescendo, né, então isso aí eu orgulho mesmo pelo CEFET. (D4)

Se ele mudou? Não, não mudou. Desde o começo que eu entrei aqui eu tive uma impressão boa e isso não mudou. Eu gosto, sinto motivado o mesmo tanto, não mudou não. (D5)

Eu me sinto orgulhosa de tá aqui, eu me sinto sim. Pelo CEFET, enquanto Instituição, como eu disse, a gente tem um *feedback* muito positivo dos alunos, né, assim quando a gente vai fazendo um bom trabalho, então assim, isso ainda é motivador, isso ainda continua me motivando, mas enquanto organização eu acho que o CEFET ainda tem muitos problemas. (D6")

Ao contrário do que foi percebido pelos entrevistados nos relatos anteriores, observou-se nas falas de um entrevistado que o que sentimento pelo CEFET-MG mudou e oscila de acordo com as situações por ele vivenciadas ao longo dos anos em que trabalha na instituição:



O sentimento, ah mudou, acho que já oscilou. Já tive momentos bons, aí depois momentos muito ruins, de pouca motivação, de pouca identidade, com a Instituição, com os colegas e voltou a melhorar um pouco, como eu disse, acho que por algumas razões eu me sinto um pouco mais conectada com a escola, com o contexto social, com alguns colegas, mas oscila. Até porque eu acho que não é influenciado só pelo trabalho, as questões pessoais também elas acabam se cruzando então eu percebo que já teve momentos de oscilação nesse sentimento. (D2)

Sobre sentir-se responsável pelos destinos da instituição e se percebe que contribui para o sucesso dela, os depoimentos extraídos das entrevistas realizadas com os docentes apontaram afirmativamente para esse aspecto. O senso de responsabilidade do docente manifestou-se em grau elevado, tendo em vista reconhecer seu papel enquanto agente transformador e possuir o sentimento de querer fazer um bom trabalho, de gerar resultados, de fazer com que o CEFET se mantenha atuante e de alcançar visibilidade com suas atividades, conforme exemplificado nos relatos a seguir:

O que eu falo na primeira aula ou então quando eu vou fazer uma visita técnica com os alunos: 'Oh, lembra da Instituição que você tá, Instituição que tem mais de 100 anos, então, vista a camisa, sinta orgulho da Instituição que cê tá!', então acredito sim que eu tenho enorme contribuição por isso que eu tento chegar e todas as vezes que eu chego em sala de aula, e isso vem lá de trás, acho que vem desde a época que eu ganhei os meus prêmios lá. (D1)

Olha, acho que até por isso vem uma onda de frustração e tudo... eu me sinto bastante responsável, eu tento enxergar o meu trabalho como uma parte pequena de um todo, claro, né, mas eu tento enxergar que eu tenho que entregar um resultado em termos de aluno, de formação, de colocação deles no mercado do trabalho e que isso faz parte da identidade da escola, dos índices, dos números, do sucesso, enfim, eu tenho uma visão de responsabilidade muito grande pelo que eu faço, com o gasto do dinheiro público, me preocupo em gastar bem e não desperdiçar, [...] eu tenho, eu me cobro de uma certa maneira, bastante sobre isso. (D2)

Eu acho! Eu me sinto responsável pelos rumos que o CEFET toma. Acho que é responsabilidade minha, como coordenador, fazer por onde a Instituição seja de fato representativa e fazer com que a Instituição seja atuante nessa área e não só nela. Como professor também. Manutenção por exemplo, nem vínculo Institucional específico tem, mas são pessoas que se orgulham de tá aqui dentro e que defendem a Instituição, inclusive. (D3)

Ah, eu acho que contribuo sim, porque quando você desempenha a sua função de uma forma correta, procurando melhorar sempre, eu acho que sim. (D4)

Olha, na realidade eu confesso que eu não trabalho pensando no sucesso da Instituição, eu trabalho pensando no sucesso do que eu proponho fazer, que consequentemente vai refletir no sucesso do CEFET, mas os meus objetivos é desempenhar as funções visando mesmo fazer o melhor possível pra que aquilo, que todos os envolvidos, fiquem satisfeitos com o meu trabalho e isso aí consequentemente vai refletir no sucesso da Instituição. De modo geral, eu

acho que eu contribuo sim, mas minha preocupação ali é o sucesso nas atividades ali que eu estou executando dentro do, do meu setor mesmo, a sala de aula, nesse sentido. (D5)

Sim, definitivamente! Como os processos não são muito claros, cada indivíduo ele tem um papel muito importante na minha opinião, né, até pra formalizar, então, assim, se nós quisermos mover o CEFET pra frente, não tem muito jeito de fazer isso sem ser responsável por esse papel, então eu me sinto responsável sim. (D6)

Sobre o *feedback* do trabalho que realizam, os docentes entrevistados identificaram afirmativamente esse aspecto com maior relevância para o retorno dado pelos alunos. Em relação às críticas, demonstraram que, ao recebê-las, num primeiro momento, entendem que não é agradável, mas que faz delas um motivo de reflexão e aprendizado. Segundo Kramer e Faria (2007), a reação à crítica é um indicador do sentimento de pertença, pois na medida em que avalia que o indivíduo se identifique com a organização e se sinta parte dela, existem aspectos que são passíveis de críticas.

Recebo pelos alunos e alguns professores que vem me procurar. Em relação às críticas, a crítica positiva pra mim é de boa, acho que eu tô fazendo um trabalho legal, crítica negativa construtiva aí é interessante, eu preciso melhorar alguma coisa. Apesar que os professores comentam, só quando cê é muito amigo, né? Hoje em dia tá muito com medo né, sobre assédio, aí tem esse medo, então é difícil o cara te falar abertamente. (D1)

Depende, quando você fala assim em termo de diretoria, esse *feedback* é pouco, é pequeno, não existe um acompanhamento. Às vezes o *feedback* de alguns pares sim, mas ele é de moderado a baixo, não existe um acompanhamento e não existem discussões que sejam constantes e que tragam esse retorno em cima do trabalho da gente. A gente tem uma avaliação de desempenho que é bem superficial e a tabela de encargos didáticos que hoje aparece mais como cobrança e não vem um retorno em cima do esforço ou de mais apoio pra que a coisa melhore. Vem até pouco. Lidar com crítica nunca é fácil, num primeiro momento, né, mas quando eu escuto ou de um aluno ou de um colega eu tento processar, então, não lido mal não. Eu processo e tento ver como é que eu posso melhorar. (D2)

Algumas vezes sim, outras vezes não, né? Eu recebo algumas vezes espontaneamente, porque dá alguma visibilidade outra ação que eu vou fazendo, mas no meu dia a dia, no cotidiano, eu vou tentando retorno com as pessoas com as quais eu tenho confiança. [...] a questão de reconhecimento, em síntese, é mais das pessoas do que da Instituição, no geral, as pessoas reconhecem. As críticas eu acho ótimo. Eu reajo como todo mundo reage. Não adianta a gente achar que você vai receber uma crítica, que vai ser legal. Então assim, crítica eu acho ótimo, porque me ajuda a melhorar meu trabalho. (D3)

Ah, sim!, Sim, das atividades sim, tem um retorno muito bom. As vezes você faz uma atividade diferente, o seu colega pede pra fazer a mesma atividade, copiar o seu trabalho, então esse retorno dos colegas é muito importante, mas eu vejo que a escola também se preocupa com isso. Com relação as críticas, eu falo que eu não sou Deus, eu não sei tudo! As críticas eu acho

que as vezes elas são construtivas. [...] aquilo te leva a pensar, então é um termômetro. (D4)

Sim, eu recebo daquelas avaliações que a gente tem dos alunos no sistema. Inicialmente quando eu comecei a dar aula, que eu passava questionários pra ter um retorno dos alunos pra ver o que que eu poderia mudar, pra melhorar, mas depois eu não fiz essa avaliação particular. Tem a avaliação institucional pra progressão de carreira. Então tem esses dois retornos. Quanto às críticas, geralmente, eu reajo de forma tranquila, como tudo na vida eu reajo de forma tranquila, porque a gente tá aqui é pra aprender mesmo. [...] Eu não vejo nenhuma resistência em receber críticas porque serve pra gente repensar no que a gente tá fazendo. Eu vejo a crítica como uma forma de estimular a reflexão. (D5)

[...] na verdade recebo quando o trabalho não está bom, se ele estiver bom a gente não recebe *feedback*, então assim, a gente recebe algumas críticas quando algo não sai de acordo com o esperado por um determinado grupo, então os *feedbacks* negativos eles são passados, mas os positivos nunca. Quando eu recebo alguma crítica, na verdade eu abstraio. Eu escuto, eu acho que é importante toda vez que a gente é criticado a gente escutar, mas se não for relevante pra mim eu simplesmente jogo fora aquela informação. Se for relevante eu tento melhorar e fazer de acordo, mas não é fácil, né? (D6)

Nesse elemento, portanto, foi possível perceber, com base nos relatos extraídos das entrevistas, um sentimento de pertencimento muito grande por parte dos docentes, o que permite inferir que eles se identificam com a Instituição e se sentem não somente membro, como também parte da Instituição.

### 5.3.3 Cooperação nas atividades

Em se tratando do elemento *cooperação nas atividades* percebeu-se pelos depoimentos dos docentes entrevistados que não há unanimidade em relação aos aspectos que o compõem. Uma vez que as entrevistas contemplaram docentes de diferentes departamentos/ áreas e tendo em vista as especificidades de cada uma delas, há de se levar em consideração que em cada área os profissionais nela lotados se comportam de maneira específica.

Quanto à cooperação entre colegas de setor e aos resultados, os depoimentos dos docentes entrevistados identificaram que há indicação de cooperação entre os indivíduos, a qual se classifica como sendo “boa”, revelando que eles se ajudam e atuam de forma integrada e prestando auxílio uns aos outros, contribuindo, direta ou indiretamente, para a realização da tarefa, conforme demonstram os relatos a seguir:

Hoje, a cooperação no meu setor ela até que é boa, a gente tem conseguido trabalhar dentro do possível, tentando se motivar, tentando passar informação, dividir, desenvolver projetos, em alguns momentos ela é ótima, em alguns momentos é boa. (D2)

Olha, lá dentro do nosso Departamento isso aí é muito legal, a colaboração é geral, sabe, um precisa do outro, um ajuda o outro, se um precisa faltar, aquele vai lá e dá aula pro professor, pro aluno não ficar sem aula. Essa é uma das grandes coisas que o nosso departamento faz, dificilmente os alunos ficam sem aula, por causa exatamente dessa cooperação dos colegas. A gente vê que eles têm confiança no trabalho dos colegas e existe essa cooperação. Sabe, eu acho que a cooperação ela existe dentro do CEFET, talvez mais em algumas áreas, talvez menos, mas eu particularmente acho isso. (D4)

Assim, os casos que eu precisei de cooperação, né, assim, que eu solicitei alguma coisa, que eu precisei de auxílio de outros colegas de trabalho, é, foi assim, é, eu fui prontamente atendido na grande maioria das vezes. [...] de modo geral, quando a gente precisa de ajuda, né de um colega, ou então, é, a gente solicita um serviço a outro setor, né, a um departamento a gente é atendido. O saldo líquido nesse sentido eu vejo como positivo, satisfatório, tranquilo, bom. (D5)

Ao contrário dos discursos anteriores, os relatos a seguir demonstram que a cooperação precisa melhorar, sendo percebida como “ruim” e “razoável”. Apurou-se ainda que questões individuais ainda sobressaíam ao coletivo, conforme demonstram os relatos a seguir:

Vou te falar que é razoável, viu! Tem muitos melindres entre os professores, porque é como tivessem querendo puxar o tapete ou querendo que a pessoa se ferre, né? [...] Eu peguei a Coordenação. Eu tive que me virar. Agora, custa a pessoa que passou por isso ter chegado e falado? Eu fiz pro novo Coordenador o que não foi feito pra mim. Eu que cheguei e falei com ele “cuidado com isso, isso e isso”, eu fiz uma lista e conversei com ele, se ele seguiu ou não é outra história, né? Eu fiz o que não foi feito pra mim, porque eu poderia também tá com melindre, né, ele que se exploda, mas eu não penso dessa forma. (D1)

[...] no setor, do ponto de vista dos colegas que estão juntos eu acho que falta um pouco mais de assertividade e de cooperação. Faria uma crítica desse ponto de vista dentro do CEFET, eu acho que a gente é muito individualista do ponto de vista pessoal, como servidores, eu acho, então tem uma questão muito individual, né, vamos dizer assim, que se estende pras áreas, então cada área trabalha individualmente. Isso que se reflete inclusive, nos processos educacionais da escola. (D3)

Eu acho que a cooperação entre professores ela é muito ruim. Isso é um ponto até que eu acho trágico no CEFET. A gente percebe que dependendo no nível do cargo que ele ocupa a gente tem mais cooperação. Em outros cargos, quando a pessoa vai se sentindo desmotivada, a gente tem menos motivação dessas pessoas e entre professores, principalmente professores que lidam todos os dias, eu acho a cooperação pequena, muito pequena, as pessoas cada vez mais elas tentam viver isoladamente o que, ao meu ver é algo muito ruim. (D6)

Sobre a cooperação entre superiores, foram identificados relatos de docentes que ressaltavam a cooperação com os superiores. Quanto à cooperação entre setores, percebeu-se que este elemento se estabelece de forma favorável à instituição. Os relatos a seguir traduzem tais afirmativas:

A Diretoria de Graduação eu acho o Diretor fantástico! É um cara muito educado, é um cara preparado, todas as vezes que eu procurei, conversei com ele, ele me auxiliou, me deu umas dicas. Não sou de ficar importunando não, mas eu ia muito lá, então o pessoal da Diretoria de graduação, muito legal. Os setores quando eu era coordenador do curso técnico, aí a DEPT, também... Tinha uma reestruturação dos projetos pedagógicos, eles apoiaram muito. Em termos de cooperação é muito boa, certo, só com alguns professores aí que não. (D1)

Em termos de chefia ou superiores é boa, é boa, não é ótima. (D2)

Do ponto de vista de chefias imediatas eu acho que é bem interessante essa coisa, todas as vezes que eu tive necessidade de ajuda eu tive, eu acho que é bem interessante. [...] Os setores que estão junto comigo, dentro da Diretoria, que tão mais próximos, também tem isso, tem uma questão de cooperação muito grande, mas basicamente das pessoas, não exatamente dos setores. (D3)

“Então, entre setores eu vejo uma boa cooperação, tá? Assim, existe a questão política mais uma vez, mas entre setores as coisas têm que funcionar independente da vontade das pessoas, né, então eu vejo uma cooperação maior. (D6)

Ao contrário dos anteriores, observou-se que a cooperação entre superiores e a cooperação no departamento não fluem bem. Determinada fala revelou que, por se tratar de um ambiente fragmentado, há os que se dispõem a ajudar e outros que não.

No departamento pode melhorar muito, então ela é moderada. Quando a gente pede, quando a gente precisa, sempre aparecem pessoas que se mostram dispostas, mas não é uma coisa orgânica, não é uma cooperação que acontece, que tá fluindo e acho que institucional é a mesma coisa, eu percebo a cooperação entre departamento e setores diferentes, baixa à moderada. (D2)

Entre superiores e na minha relação de trabalho especificamente hoje, eu vejo um grupo muito fragmentado. O meu departamento especificamente é um grupo muito fragmentado, existem pessoas dispostas a cooperar e existem pessoas que não estão dispostas a cooperar e não a nada que você faça pra mudar isso, inclusive, de sumir, de não aparecer no CEFET, isso acontece. Então, infelizmente, eu não posso achar que isso é uma coisa normal, isso pra mim é falta de cooperação, né, então, acho que a cooperação hoje, no momento, tem um grupo que é o mesmo grupo de sempre, que ele coopera e tem um grupo que não coopera se o interesse não for dele. Isso acontece aqui. (D6)

Outro ponto importante identificado nos depoimentos dos entrevistados diz respeito à cooperação *versus* estrutura e cooperação *versus* conflitos interpessoais. Por meio dos relatos, percebeu-se que o docente reconhece que a estrutura organizacional do CEFET-MG é boa e que sofreu melhoras significativas ao longo dos anos, mas que requer adequações quanto ao processo de comunicação e maior dinamismo em seu funcionamento. Os docentes enxergaram a competição como sendo algo saudável e é inegável que, por se tratar de uma instituição pública, as questões políticas também têm um peso significativo nesse processo.

Era um pouco complicada de entender, mas agora eu entendo um pouco. A gente brinca e fala que a gente nunca vai entender o CEFET, mas eu entendo um pouco sim, acho interessante. [...] Boa, eu considero que é boa, entendeu? Existe competição política, aí eu vou falar que é política sobre os cargos dentro de um Departamento, que é Coordenador, que é chefe de Departamento, aí tem o cara que é Coordenador e aí ninguém apoia, então tem essas disputas aí mesmo. Nosso Departamento tem isso claramente, entendeu? Enxergo no CEFET como um todo, tem muito isso, mesmo. (D1)

Bom, a estrutura organizacional da escola mudou muito nos últimos anos e eu acho que hoje ela é confusa. [...] Nem sempre a informação vem do jeito correto, da forma correta, não há um trabalho de construção de identidade. Sobre competição e conflito eu acho complexo responder, porque tem. Essa relação pode ser bem próxima entre colegas e também pode ser enxergada entre setores e departamento. Entre colegas existe, mas acho que é uma competição saudável nessa relação mais próxima. Tem conflitos, de vez em quando, tem atritos, tem desentendimento e dentro do possível a gente tenta gerenciar, mas nunca é perfeito. Entre os setores também, claro. (D2)

Eu acho que é uma das coisas mais interessantes que a gente tem. Por isso que eu também acho uma pena que a gente não tenha comunicação que a gente deveria ter entre elas. Essa estrutura organizacional poderia ser um pouquinho mais dinâmica, vamos dizer assim, né? [...] A gente tem uma estrutura super bem colocada, que a dinâmica de funcionamento delas é que não tá bem estruturada. Porque que uma não pode conversar com a outra de forma que a outra entenda a própria linguagem e aí chega num meio termo. As pessoas não entendem muito qual seria o papel delas ou a responsabilidade delas, dependendo de algumas questões, então elas demoram pra tomar algumas atitudes e não tem determinado tipo de iniciativa ou mais assertividade nesse sentido. [...] Eu acho que competição e conflito se traduz por inveja e vaidade dentro da Instituição. (D3)

Olha eu acho que ela é boa, ela já melhorou em algumas coisas, então eu acho que é boa, eu acho que ela flui bem. [...] Competição, às vezes você percebe que tem algum colega que não aceita muito ficar pra trás dos outros e aí ele vai se motivando pra melhorar, lógico, mas você sente isso. Agora em relação ao nosso Departamento com os outros, eu nunca percebi nenhum conflito, no máximo, às vezes, alguma reclamação basiquinha, uma coisa que não interfere em nada, mas a competição ela sempre vai existir. (D4)

Eu acho que é bem organizado. Eu acho que era bom e tá melhorando, tá investindo pra melhorar. Eu acho que se há uma cooperação grande fica mais fácil pra organizar tudo, porque a organização depende de uma articulação crítica e objetiva de tudo, então se tem uma cooperação boa, esse processo de organização bem articulada e objetiva vai ser melhor também, né? Olha,

competição em termos de um tentar sobressair sobre o outro e acho que isso não tem, mas a gente vê que tem uma competição no sentido de produzir mais, principalmente quem executa pesquisa e nesse sentido tem uma competição sim, pra destacar mais, mas que eu acho que até certo ponto isso é saudável. Mas em outro aspecto, por exemplo de trabalho ou de competição por um cargo específico, isso eu não vejo, pelo menos no meu Departamento, competição nesse sentido não, mas uma competição maior em termos de pesquisa sim. Principalmente porque a produção é um ponto chave enquanto docente, então nesse sentido, estimula o desenvolvimento da pesquisa, mas também estimula uma competição. (D5)

Então, eu acho que a estrutura organizacional do CEFET, pra uma repartição pública, ela é até enxuta, mas a questão do trabalho, quando você sabe o caminho, ele é executado de forma eficiente. Quando você não sabe, você não consegue achar esse caminho de uma forma fácil. Então eu acho que o grande problema organizacional do CEFET é as informações e esse estabelecimento desses caminhos, pra qual procedimento o que deve ser seguido, né? [...] a competição, assim, existe, mas o que eu vejo mais não é uma competição positiva, é uma competição de quem faz menos, infelizmente. Toda vez que você faz a mais, né, é, existe alguém pra lhe colocar uma barreira. Isso é algo ruim. [...] Os conflitos eles não são negativos, porque felizmente no meu departamento, embora exista isso, as coisas são muito fáceis. Existe o conflito, mas depois as pessoas sabem que tem que trabalhar ali com você 20 anos e tentam superar esses conflitos, né, mas, mais uma vez, existe sempre um grupo que não está disposto a superar esse conflito (o grupo que diverge, mas é cooperativo) e o outro não. (D6)

### 5.3.4 Participação nas decisões

Os docentes entrevistados neste estudo, assim como os servidores técnico-administrativos, demonstraram em suas falas que têm sido atuantes em questões relativas ao trabalho, o que denota o envolvimento de todos na condução e execução das atividades, existindo assembleias para as questões mais complexas e reuniões que propõem o debate e discussões que definam alguns aspectos de trabalho.

Os relatos a seguir apresentam a avaliação dos docentes sobre sua participação e a de seus colegas relacionadas ao trabalho, o qual indica que possuem abertura para opinar em questão sobre o trabalho. Os relatos a seguir demonstram essa afirmativa:

Ao meu trabalho diretamente eu acho que elas caem muito em relação a mim, né, eu assumo bem a responsabilidade, mesmo que eu tome uma decisão que seja colegiada, coletiva. [...] Algumas decisões que foram tomadas em alguns campi, foram tomadas sob a minha responsabilidade. As pessoas me ligam, falam da situação, ficam com receio de tomar uma decisão ou outra, eu discuto, abro pra algum colega mais experiente, como eu te falei, conversas, às vezes quando é preciso converso com a minha

Diretoria e tomo as decisões. Algumas que são mais imediatas e mais urgentes eu tomo direto. Erro em algumas delas, as vezes tem que refazer algumas atitudes que são equivocadas e depois tem que refazer, mas assim, não tenho muito medo de fazer isso não. (D3)

Eu acho que as decisões são bem sensatas, mesmo quando eu tenho que tomar uma resolução sozinha eu busco um apoio de dois ou três colegas pra ver se eles tem o mesmo pensamento, pra ver se é uma coisa que realmente tá correta, se vai ser legal, se não vai ter crítica violenta em cima, tá. Em relação ao Departamento eu acho muito bacana, porque lá tudo é discutido em reunião, tudo! Então a gente recebe a pauta antes, vai pra reunião, vota tudo, tudo é votado. Cada um expõe o seu pensamento e tem a votação. Mas também ninguém critica quem ganhou ou quem perdeu na votação. Isso eu acho legal. Porque sei que tem muitos Departamento que não funcionam assim não. (D4)

Então, as decisões, pelo menos as grandes decisões que vai afetar o departamento como um todo, isso é feito em assembleia e em votação, então é colocado lá, apresenta a questão, o pessoal discute e vota. Então, isso daí não tem como eu falar a minha influência sobre a decisão, na verdade a gente tem isso em assembleia, pelo menos as grandes. [...] Eu consigo medir isso em coisas menores, a aula, a escolha de disciplina, mas assim, como um todo eu não tenho como medir a minha influência nas decisões, né? (D5)

Então, eu acho que tem várias esferas de decisões aqui dentro do CEFET. No âmbito do departamento as decisões são feitas muito pela assembleia, né? Particularmente, o indivíduo tem pouca autonomia, né, tudo, é, passado por uma assembleia departamental, tá? [...] Então eu vejo essa questão da voz de uma forma um pouco enviesada, sabe? Então tem horas que você tem, tem horas que não, dependendo do momento, dependendo de quem que tá no poder, entendeu?. (D6)

Este estudo evidenciou uma situação diferente da anterior, uma vez que um entrevistado deixou transparecer que o aspecto *participação* é baixa, às vezes, levando em consideração o pessoal, e não o interesse da instituição. Os relatos a seguir deixam evidente tal situação:

Vou falar uma coisa, muitas das vezes algumas decisões são tomadas pro eu da pessoa, se ele tem um interesse naquilo ali e não interesse pela instituição. Aí a pessoa chega e fala assim, tipo assim “Não, não vou resolver isso aí não porque não tenho interesse nenhum”, ele num pensa por exemplo que aquilo ali pode ser melhor pra Instituição, pro aluno. E aí eu me englobo, pra não falar que eu tô jogando a pedra, eu me englobo também num grupo que pode muitas vezes fala que não vai resolver isso aí, porque isso aí vai ser pior pra mim. (D1)

A sensação que eu tenho, às vezes, é que ela é baixa, tá! Às vezes algumas ideias são colocadas pra discussão e debate, e muitas não são. Às vezes algumas também não dão pra ser colocadas, entendo também que nem todo processo dá pra abrir a discussão demais, só que aí nesse caso se você tá fora, você tá fora, né, então eu percebo que a participação nos processos decisórios é baixa. (D2)



Em relação ao fato de o docente possuir abertura para expressar suas ideias e opiniões sobre como o trabalho pode ser desenvolvido, a avaliação foi extremamente positiva, corroborando com a ideia de envolvimento e de participação nas decisões elucidada por Kramer e Faria (2007), no sentido de que esta participação favorece a inclusão mais participativa de seus docentes e possibilita que estes passem a ser “colaboradores”, emitindo opiniões e sugestões e deixando de ocupar o lugar de meros executores de tarefas predeterminadas.

Tenho, ah, sem dúvida! Mesmo porque se não tivesse eu não estaria no setor. Não estaria, sem dúvida, trabalhando da maneira como eu trabalho. Como eu tô numa posição que de certo modo é uma coisa que no CEFET é muito valorizada, que pra mim não significa muita coisa, que é chefia. [...] com relação a quem é minha chefia imediata, na verdade eu tenho duas... [...] dependendo da decisão que é tomada, do que me é solicitado eu também argumento. Se eu tô vendo que é uma decisão injusta pra mim ou pra algum colega ou pra Instituição e tal, eu vou colocar na roda e vou discutir com as pessoas em relação a isso. (D3)

Sim, eu tenho uma ligação com os professores muito boa, então com isso eu consigo desenvolver o meu trabalho, até pelo que eu já te falei, muitas coisas a gente às vezes pede a orientação do colega, vê o que a gente vai fazer, o que é mais interessante. [...] Alguns assuntos eu necessariamente opino porque eu sou a coordenadora, por isso que eu te falei que as vezes eu pego opinião com um e com outro pra não tomar uma decisão assim, sempre é tudo em conjunto. (D4)

Sim. Sim, temos. Então, isso a gente tá sempre conversando com os colegas de trabalho e essa é a forma que mais a gente expressa, porque, assim, eu não tenho um momento específico ‘Ah, vamos lá falar’, não tem um momento assim. Abertura eu tenho, sim, eu sempre falo, tenho. (D5)

Tenho, isso sim, isso sim. Eu acho que a abertura, é, o CEFET dá muita abertura pra você expressar, né, até é uma característica de ser um centro de educação. (D6)

Vale mencionar uma situação um pouco diferente da anterior, tendo em vista que os depoimentos de entrevistados demonstraram que essa abertura é baixa e que as decisões, às vezes, são tomadas de maneira arbitrária, sem a manifestação das demais pessoas do grupo.

Uai, eu já falei algumas coisas aí, critiquei a Coordenação anterior. O que tá acontecendo agora, com o novo chefe de Departamento tá complicadíssimo. Muitas das vezes ele decide as coisas pelo EU dele, da forma que ele acha, certo e algumas coisas sendo desagradáveis. (D1)

Na rotina do meu trabalho eu acho que sim, às vezes eu não me sinto confortável e as vezes eu me sinto, é, no nível macro da instituição essa participação... Não vejo essa abertura, não sei eu consigo avaliar isso. É, não muita. Eu percebo quando as pessoas falam muito elas começam a ser

apontadas: “Ahhh, num sei o queeeeê, fulano está sempre reclamando, beltrano é aquele que tem muita opinião” Eu não vejo isso de uma maneira tão fácil assim não. (D2)

Em se tratando do aspecto *canais de participação* e do tratamento dado pela instituição a essas informações, os depoimentos dos docentes demonstram, em sua maioria, desconhecimento quanto à existência ou não de algum canal disponibilizado pela instituição para críticas e sugestões ou para o esclarecimento de dúvidas, bem como a desinformação sobre o tratamento dado a estes dados. Os docentes entrevistados consideram importante que a instituição desenvolva políticas nesse sentido, inferindo-se que tais canais favorecem maior envolvimento dos indivíduos em seu ambiente de trabalho, estimulando a cooperação e facilitando a resolução de conflitos.

Oh, pode até ter no site, é tipo assim, pode ter até no site, mas eu nem conheço, então, nunca utilizei. (D1)

No setor, não, nenhum! Tava falando disso agora do ponto de vista de avaliação de um evento, de criar um espaço exatamente disso, sabe, das pessoas poderem sugerir, criticar, saber apontar algumas questões... [...] porque precisava mesmo desse retorno, dessa avaliação, dessas críticas e sugestões da comunidade em geral, mesmo porque grande parte dela, pelo que a gente percebeu, não conseguiu ficar sabendo, por exemplo, do evento que a gente montou. De novo a questão da comunicação interna que eu tava te falando. [...] Não, não sei. Não tenho a mínima ideia de como são tratada. Eu te diria que eles são engavetados na maior parte, tá, mas isso sendo bemmm... talvez eu até esteja sendo um pouco leviano com relação a isso, sabe, mas pelo que eu percebo, né? (D3)

Não. Um canal assim nós não temos. Nós agora estamos pensando em abrir uma página do Departamento [...] Esse é um projeto, abrir uma página onde você possa conversar, porque nós professores conversamos muito pelo *whatsapp*, direto e os alunos eles tem o nosso e-mail Institucional, então é a forma que eles tem de comunicar conosco e a forma também que a gente tem de comunicar com eles em alguma emergência. [...] mas por enquanto eu acho que isso tá fraco, no nosso departamento tá. [...] acho que de uma forma geral que a escola tenta resolver sim. As vezes o problema que resultou na crítica eu vejo muita coerência nisso aí. Eles não ficam falando do que é, mas a gente sabe que tem ações que tão acontecendo pra resolver o problema, então eu acho que a escola não se omite não. (D4)

Não, não, isso a gente não tem. Na verdade é o seguinte: quando eu falo que não tem, eu tô pensando aqui no meu núcleo de trabalho. Na verdade eu nem sei se o Cefet tem um ponto específico, mas se tem eu desconheço no momento e eu tô pensando mais mesmo no meu departamento lá, tá? Eu não tenho informação de que forma a Instituição trata essas informações. (D5)

Apenas em dois relatos percebeu-se que o docente tem conhecimento da Ouvidoria, entretanto não fazem uso dela nem compreendem em que âmbito da instituição ela atua.

Se tem eu desconheço! Eu não vou dizer que não tem, se tem eu desconheço. Tem? Você sabe? Eu sei que existe a ouvidoria, mas eu não sei em que âmbito ela atua. Não, não tenho conhecimento também qual o tratamento que o CEFET dá pra essas questões. (D2)

Então, eu nunca usei esses canais, mas eu sei que tem alguns canais, tem a ouvidoria, né, do CEFET. Eu nunca precisei usar, mas assim, existe sim essa ferramenta. Mas, mais uma vez, como os processos não são claros, as vezes nem por esses canais, você tem, o conhecimento de dúvidas específicas, tá? Você consegue ter voz e perguntar, mas não quer dizer que você vai ter uma resposta clara”. Não tenho conhecimento de que forma a Instituição trata essas informações, nenhum. (D6)

### 5.3.5 Criação de inimigos

Os depoimentos dos docentes entrevistados apontam pontos de vistas internos e externos ao CEFET-MG que, de certa maneira, prejudicam ou comprometem a realização dos objetivos de trabalho na instituição, não necessariamente pessoas ou grupos, mas, às vezes comportamentos potencialmente danosos.

Do ponto de vista interno, apenas um dos docentes entrevistados não conseguiu perceber situações que representem uma ameaça. Os demais conseguiram perceber tal característica no CEFET-MG por meio de comportamentos ou condutas que consideram danosas à instituição. Os discursos a seguir demonstram tal afirmativa:

[...] algumas regras pra eleições, é ai eu vou falar do Conselho Diretor, do Diretor Geral, coordenador de curso, tinha que tá mais bem definido, pra não falar que tá favorecendo A ou B ou C. As regras pra mim não foram bem elaboradas ou será que foi elaborada pra favorecer um grupo? Ai a gente fica preocupado com a credibilidade da Instituição, né? Então eu acho que esse tipo de regra tinha que tá bem mais claro. (D1)

Eu percebo, infelizmente existem condutas do servidor público que são negativas. [...] exemplo, funções e tarefas ou decisões ficam às vezes na mão de uma pessoa ao invés de ser do setor. Isso é péssimo! Isso é péssimo pro funcionamento da Instituição e eu entendo isso como uma ameaça também. Porque se isso atrapalha a nossa eficiência, a nossa produtividade. Isso eu percebo como uma ameaça à qualidade do trabalho, ao nosso ambiente interno e também à imagem da Instituição. (D2)

Grande parte a questão do individualismo, que é uma questão que não é só pessoal, é uma questão setorial também. Eu digo, por exemplo, eu olhar pra mim mesmo, pro meu trabalho, é ele que interessa, o resto eu não quero saber, é o meu setor que interessa, o resto eu não quero saber, é a minha disciplina que interessa, o resto eu não quero saber. Isso é um problema complicado dentro da Instituição, provoca um tanto de ruídos, vamos dizer assim, e de arestas que é difícil contornar. (D3)

Esse foi o grande problema que me incomodou demais e foi onde eu fui procurar o Mestrado. O problema que... porque eu passava eu via as vezes funcionário só jogando baralho no computador. Todo mundo trabalhando e aquele funcionário assim... (D4)

Problema da falta de informação e uma sensação de morosidade. [...] eu sinto e imagino que outras pessoas devem sentir, porque eu sinto isso desde quando eu era aluna, de não saber o que fazer, e isso dá uma sensação de morosidade, o que prejudica a imagem do CEFET, porque quando as pessoas não são informadas do funcionamento do lugar, elas passam duas imagens, e nenhuma delas é positiva. Uma de descaso, isto é, eu não sei e não quero saber, outra, isto é, eu não quero te informar! Então nenhuma dessas duas imagens pra mim são positivas, né, eu vejo isso no CEFET como negativo pra imagem dele. (D6)

Do ponto de vista externo, os docentes não conseguiram perceber ou identificar tal comportamento no CEFET-MG. Um dos relatos reconhece que possa haver entre escolas particulares, mas no CEFET-MG, por se tratar de instituição pública, uma possível ameaça seria o próprio governo em termos de políticas públicas.

Eu tenho dificuldade de perceber. Talvez o próprio governo no sentido das mudanças, das políticas públicas, às vezes a distribuição correta ou incorreta de verbas e isso pode ser uma ameaça. [...] às vezes a gestão de uma Secretaria de Educação, do governo, ela pode ser uma ameaça. (D2)

Do ponto de vista externo, olha, não percebo. (D3)

Não vejo não, porque eu acho que existem mais entre escolas particulares, mas em relação ao CEFET não, de jeito nenhum. (D4)

Sobre se sentir ou não ameaçado por algo ou alguém, 50% dos relatos dos entrevistados apontaram afirmativamente situações de ameaças vivenciadas no passado, demonstrando que o docente consegue identificar a ocorrência de tal situação, o que evidencia a necessidade de enxergar a instituição como um “projeto comum”, conforme os trechos a seguir:

Uma época que eu fiquei muito mal mesmo, uma professora de Varginha, que ela ficou sendo chefe do Departamento e os professores, muito amigos, que ficavam até rindo... A mulher pegava no meu pé demais por causa do negócio de 40 horas, de dedicação exclusiva, que eu acho que não é por ai, é a minha opinião. Então ela chegava, ela queria saber se eu já tava lá na segunda feira e fica só me monitorando. Pegou no meu pé pra não falar uma palavra mais... Isso me entristeceu pra caramba, me entristeceu demais. [...] Então foi uma época muito difícil, uma época muito complicada, que eu poderia hoje em dia falar tranquilamente que eu tava sendo assediado. (D1)

Dentro da Instituição já. É muito negativo porque foi num nível muito pessoal. Não fui ameaçada abertamente, eu me senti intimidade por uma série de ações de um servidor que trabalhava no nosso setor, que depois de um

tempo a gente conseguiu tirar, isso foi um problema muito sério, essa pessoa circula pela escola e quando você vai conversar em outras instâncias todo mundo tem medo de mexer com essa pessoa e essa pessoa me intimidava, me deixava numa situação de ter receio mesmo de dividir o ambiente de trabalho e tudo mais. (D2)

Já, já, já. Eu já senti diversas vezes aqui na Instituição, principalmente em momentos em que eu trabalho acima da média. Se eu trabalho na média não acontece nada comigo, mas se eu tenho, por exemplo, um artigo bacana, algo que é acima da média, a ameaça vem na hora. É uma ameaça assim, começa com o “você não vai conseguir. (D6)

Importante salientar que, apesar de Enriquez (2006) abordar que a presença de inimigos às vezes reforça o sentimento de pertencer, fortalecendo os vínculos e, conseqüentemente, a identidade organizacional dos trabalhadores, deve-se ficar atento à presença do inimigo interno, que pode ser considerado como “sabotador de esforços comuns” e, conseqüentemente, causador do fracasso da Instituição.

### **5.3.6 Idealização da organização**

Os relatos extraídos dos depoimentos dos docentes entrevistados permitiram identificar: imagem de destaque da instituição na sociedade, conceito da Instituição, ambiente de trabalho, colegas de trabalho e relações com superiores.

Sobre a imagem e conceito que o docente tem em relação ao CEFET-MG, os depoimentos dos entrevistados apontam uma percepção bastante positiva, inferindo-se um nível elevado de idealização (bom a ótimo), e as razões que ele identifica para estar ali. Apesar de todos os problemas inerentes ao serviço público, os docentes reconhecem a estabilidade e a segurança que possuem no trabalho e a imagem positiva que fazem da instituição, conforme demonstram os relatos a seguir:

Na minha percepção a imagem daqui é muito boa. O que eu acho é que a Instituição, por exemplo, tinha que ser mais divulgada, né? Mas aí a divulgação envolve mídia, mídia dinheiro e talvez a Instituição não tenha grana... (D1)

Apesar de todos os problemas, de todas as questões, eu gosto. É uma empresa boa, com n questões, algumas até que são inerentes ao serviço público, não é especificamente o CEFET. Então, apesar das ressalvas eu avalio de uma forma positiva, eu gosto, é um lugar legal, que ainda tem um prestígio na sociedade, que é legal ver que você trabalha num lugar que tem algum reconhecimento em cima da qualidade do trabalho que é feito e isso é bom. Apesar desses problemas individuais tem muito mais pessoas boas do

que pessoas ruins, então isso também é legal. Tem muita coisa pra melhorar, mas eu acho legal. (D2)

Ótima, perfeita! Eu acho que, assim, eu não trabalharia em outra instituição, tá. Eu acho que a gente é privilegiado do ponto de vista de ter um pouco mais de estabilidade e de segurança no emprego. (D3)

Olha, eu falo isso com muita tranquilidade, porque trabalhar no CEFET é muito bom! [...] você tem um conteúdo, você tem liberdade pra dar a sua aula do jeito que você entende que é melhor e essa liberdade é muito boa, porque isso gera frutos, né? [...] você não é obrigado a passar nenhum aluno porque é filho de não sei quem, porque é não sei quem que ajudou, sabe, o aluno aqui ele é aprovado pelos méritos dele. (D4)

Ahh, eu gosto muito, tenho uma excelente opinião em relação ao CEFET pra se trabalhar. Inclusive eu tenho amigos que estão desempregados, ou que estão em outra Instituição privada, assim, eu falo "Não, gente, cês tem que entrar!", porque o CEFET é um lugar muito bom pra se trabalhar e tal. Com certeza!. (D5)

"Eu até fiz o concurso aqui porque eu acho que é um ambiente bom de trabalhar. A questão de você ter essa flexibilidade é algo muito positivo, de ter três turnos de trabalho, [...] eu particularmente vejo como positivo. (D6)

No que diz respeito ao ambiente de trabalho, aspecto importante do elemento *idealização da organização*, os depoimentos dos entrevistados demonstram que os docentes consideram o ambiente, de forma geral, como bom, indicando algum grau de satisfação, de acordo com os relatos a seguir:

Avalio bem também, eu até gosto, eu fico até muito tempo aqui, né? (D1)

Com relação ao ambiente direto ele bom, hoje é bom, as relações são na maioria das vezes boas, respeitosa e é bom é agradável. Eu gosto de vir pro trabalho, nesse sentido sim. (D2)

Ah, eu avalio muito bom. (D4)

Percebo como um ambiente bom pra se trabalhar. Como nós somos professores, acaba que a maior parte do tempo estamos dando aula, em sala de aula, então, assim, o ambiente é muito bom, eu gosto, os alunos são respeitosos, são dedicados, né, claro, tem um ou outro que não dedica tanto e tal, mas assim, a disciplina eles respeitam. [...] nesse ponto, assim, eu só tenho a falar bem. (D5)

Os docentes entrevistados reconhecem o ambiente de trabalho como bom, mas ressaltam que a questão de infraestrutura requer melhorias e se apresenta, muitas vezes como precária. Um docente demonstrou que convive com situações inadequadas no aspecto estrutura. Em um dos depoimentos identificou-se que o entrevistado chegou a tirar do próprio bolso para conseguir realizar certa atividade. Tal fato evidencia o sentimento de ser responsável pela organização e reforça,

inclusive, o sentimento de pertencimento à instituição. Os relatos a seguir demonstram tal afirmativa:

Sobre condições de trabalho, que envolve também o ambiente ela é razoável, ela precisa melhorar muito. Tem questões da estrutura da Instituição que precisam melhorar e isso envolve diretamente o meu setor também, porque a gente tem questões que a gente não conseguiu conquistar ainda, às vezes a gente improvisa, eu tiro do meu bolso pra fazer, então, há aspectos da estrutura e das condições de trabalho que precisam ser melhoradas. (D2)

Do ponto de vista de condições de trabalho eu acho que é, assim, muito precário, não tem infraestrutura que seja decente ou adequada não. (D3)

[...] como ambiente de trabalho é positivo, a parte de infraestrutura é negativa, muito embora no meu departamento hoje eu tenha um local de trabalho, eu não tenho a infraestrutura adequada, até por ser público, ela é muito precária na minha opinião, mas, enquanto um ambiente é bom. (D6)

Em se tratando da avaliação que o docente apresentou sobre os colegas de trabalho e os superiores, os depoimentos demonstram que os entrevistados percebem uma avaliação positiva, segundo os relatos a seguir:

Uai, eu avalio muito bem. Não é excelente não, bem, entendeu? (D1)

Em relação com os superiores, os superiores existem giro, hoje tem um colega que é coordenador, eu já fui, ano que vem vai ser outro, então hoje a relação é boa. Em relação à chefia de departamento também ela é boa. (D2)

Do ponto de vista de colegas de trabalho são colegas de trabalho fantásticos do ponto de vista de envolvimento, de querer aprender, mas ainda não do que a gente precisaria do ponto de vista de capacitação. [...] os colegas que estão nas outras Coordenações dentro da Diretoria são todos muito bem capacitados, competentes para caramba, eu tenho todas as condições de desenvolver o trabalho. (D3)

Olha, eu nunca tive problema com superior não, sabe (rsrs)! Eu acho até pelo tempo que eu tô aqui (rs), de você conhecer muita gente. [...] minha relação é tranquila, muito tranquila com os professores, aos quais eu coordeno até dezembro. [...] com os meus superiores nunca tive nenhum problema. (D4)

É uma relação boa, assim, desde que eu entrei aqui, a relação com o superior, que no caso seria o chefe de departamento, no caso era um e na metade do tempo trocou, é, eles levam em consideração nossas condições, escuta... Então, assim, é uma relação boa, assim, não tenho o que falar. (D5)

“Eu tenho bons colegas de trabalho, tenho colegas cooperativos, a gente sabe que tem alguns que não cooperam, mas eles são minoria num contexto amplo. (D6)

A análise deste elemento constitutivo e identificado dos trechos das entrevistas realizadas com docentes permite inferir a presença da idealização da instituição,

ainda que com algumas falhas identificadas pelos docentes e que necessitam de melhorias.

Reforçando a ideia de Kramer e Faria (2007), na fase de idealização o docente, assim como o servidor técnico-administrativo, já vivenciou sua vinculação e identificação de forma plena, sentindo-se integrado à instituição, uma vez que outros elementos constitutivos dos vínculos organizacionais se encontram internalizados.

### **5.3.7 Reconhecimento e valorização dos indivíduos**

Kramer e Faria (2007) apontam que as pessoas têm necessidade e desejo de ser valorizadas e reconhecidas em seus ambientes de trabalho.

Em se tratando da avaliação do reconhecimento e da valorização em relação ao trabalho, percebeu-se pelos depoimentos que os docentes se sentem reconhecidos e/ou valorizados em algum grau e entendem que tal reconhecimento parte do grupo ou dos alunos, e não da instituição como um todo ou Direção.

Oh, eu acho que eu sou reconhecido pelos alunos, né, alguns professores também, ainda mais quando eu fui coordenador, muitos me elogiaram pelo trabalho que eu fiz... Agora valorização... não sei, pra mim isso é uma incógnita, entendeu, isso é uma incógnita pra mim. (D1)

Eu acho que ele é razoável. Acho que ele é de pouco pra razoável. Às vezes dos pares que lidam diariamente, tem, que a gente desenvolve junto e a gente acaba tentando uns valorizarem os outros, mas institucionalmente ele é baixo, o reconhecimento do trabalho ele é muito baixo. (D2)

Sim, eu me sinto valorizado, bastante. Particularmente pelas pessoas com as quais eu tenho trabalhado que são de fora e que me reconhecem do ponto de vista da posição que eu tô como uma posição de resistência. Internamente, assim, vários dos colegas me procurando, congratulando, dando parabéns pelo trabalho realizado e tudo mais. (D3)

Sim. Percebo pelos meus colegas, pelas coordenações, pelos outros departamentos, porque eles ficam brigando pra eu dar aula no curso deles, então, isso aí eu acho um estímulo muito grande, os outros departamentos querer que cê vai trabalhar lá com eles, é porque reconhecem o seu trabalho, então isso aí eu acho muito bom. E os superiores também eles reconhecem o meu trabalho. (D4)

Sim, sim. Eu sinto valorizado. Sempre a gente realiza as atividades com satisfação. Não há um reconhecimento oficial, alguma coisa assim, mas, pelo clima mesmo, a gente sente que tá executando o trabalho e que ele tá sendo bem feito e isso tá refletindo num andamento bom de modo geral. (D5)



A fala de D6 se diferencia das anteriores ao fazer menção à falta de valorização por parte do CEFET-MG com um todo, configurando, também, sinal de alerta, uma vez que tal evidência pode gerar insatisfação profissional, desestímulo no exercício das atividades, baixo rendimento e diminuição do grau de vinculação entre os docentes e a instituição. Esta evidência está demonstrada no relato a seguir:

Não me sinto. Eu tô olhando assim pra trás, teve poucos momentos que eu já senti valorizada, porque não existe essa relação clara do seu valor. Você tem um *feedback*, igual eu te falei, mais dos alunos. Uma valorização financeira ela é impossível de você perceber porque a gente já opta por essa carreira já sabendo disso. (D6)

Quando questionados sobre se a instituição possui políticas de reconhecimento e valorização, os docentes ressaltaram que não percebem ou desconhecem se há políticas que beneficiem e reconheçam o docente pelo que ele desempenha no CEFET-MG. A esse respeito, as citações a seguir retratam a opinião dos entrevistados:

Que eu saiba não. Pode até ter, mas eu não conheço, entendeu? Aquela avaliação docente que tem aí, progressão funcional que o CEFET tem, ah pelo amor de Deus, aquilo é uma piada, aquilo é uma piada, aquilo é mal feito demais, não sei se cê já chegou a ver aquilo lá? Ah não, aquilo é mal feito demais, entendeu? (D1)

Não percebo, não sinto isso de maneira nenhuma. Nem um muito obrigado, nem aquilo que é gratuito, que seriam mais uma questão de política de RH, no sentido de construir o reconhecimento mesmo, porque a gente sabe que financeiramente isso não muda. [...] Não, não percebo nenhuma ação que tenha esse objetivo de tentar conhecer as ações das pessoas e reconhecer de alguma maneira. [...] o reconhecimento não chega, não vejo uma ação em prol, mas eu poderia te citar de uma maneira até negativa, porque você tá lá, você trabalhou e às vezes nem um obrigado direito eles te dão, as vezes nem isso acontece. (D2)

Que eu saiba não, a não ser o plano de carreira, que é a progressão que você tem, eu acho que comum a carreira de vocês, técnico, então são níveis, né, na verdade é o plano de carreira, que não é um reconhecimento do ponto de vista de mérito, tanto numa carreira quanto na outra. (D3)

Políticas eu acho que não tem não. Eu acho que não, eu nunca vi assim um programa específico, acho até que deveria ter, né? (D4)

Então, eu desconheço, mas eu não sei se existe. É um desconhecimento da minha parte. (D5)

Tem avaliação no estágio probatório, mas ela é irreal, ela não é praticada efetivamente. Tem a questão dos graus, você vai evoluindo na sua carreira se você opta por uma coordenação, então você tem uma gratificação, tá certo? É financeira, não é uma valorização do indivíduo. (D6)

Sobre a avaliação que os docentes fazem da política de remuneração praticada, assim como ocorre com servidores técnico-administrativos, especialmente sobre a sua remuneração, percebeu-se que, por se tratar de uma instituição pública, as questões pertinentes à remuneração são definidas pelo governo com base em uma legislação própria. Existe uma carreira definida por lei, à qual se aplica a remuneração da carreira. Quanto a isso, o docente também já tem conhecimento. Há os que concordam que em comparação com o mercado, o valor recebido é bom, mas que sempre pode melhorar. Este fato é confirmado nos relatos a seguir:

Tem coisas que o CEFET não tem como mudar, que é Federal, os valores de progressão do professor, [...] isso vem do Ministério do Planejamento, então o professor fica de mãos atadas. Agora eu entendo que o professor ganha pouco! Alguns professores ganham muito e trabalham pouco, mas a grande maioria dos professores do CEFET trabalha muito, certo?. (D1)

Acho que não existe política de remuneração! O serviço público ele é muito cruel nesse sentido, a gente não tem níveis e escalonamento que eu acho, que deveria ter, e isso é uma briga política, porque tem que mexer na legislação e isso envolve outras esferas acima da Instituição. [...] eu não percebo, não tem política de atrelar desempenho ou mérito e remuneração. [...] salário, é claro, ele é razoável, é bom e poderia ser melhor, deveria ser melhor. Tem gente que não faz por merecer, mas tem muita gente que faz, então nesse sentido é injusto. (D2)

A remuneração que a gente tem é uma remuneração relativamente muito boa. Obviamente ela é muito boa diante do que a gente vê no mercado de trabalho hoje. (D3)

A nossa é uma carreira, né? Então nós não dependemos muito da escola. [...] A avaliação que eu faço da minha remuneração ela é boa. Não vou falar que ela é ruim, porque se eu olhar outras pessoas que trabalham em outros lugares a minha remuneração não é ruim, ela poderia ser melhor pra todos nós, né, pra todos nós, mas eu acho ela boa. (D4)

Então, a remuneração é pela carreira de trabalho. Com relação à carreira, a remuneração eu acho que é boa, principalmente pelo cenário econômico do país. Só que quando eu vejo que pra eu ganhar aquele valor, eu tive que estudar, fazer mestrado, fazer doutorado, aí eu comparo esse salário, estudando tantos anos, com o de outras profissões, por exemplo, que só tem graduação e ganha salários muito maiores, eu vejo isso uma injustiça. (D5)

“É uma regra que eu já conhecia antes de entrar, né?! Como governamental, eu vejo definitivamente que ela depende de como eu vou evoluindo dentro da Instituição. A outra situação da remuneração é legislação, né, então é o que é. A minha eu avalio como satisfatória, como satisfatória, eu sabia disso. (D6)

### 5.3.8 Solidariedade

Kramer e Faria (2007) apontam que a solidariedade é um elemento que fortalece os laços de reciprocidade entre as pessoas, tornando-as mais unidas. Nesse sentido,

este elemento constitutivo dos vínculos organizacionais estimula os sentimentos de identificação e de pertença, incentiva a cooperação nas atividades e aumenta a integração entre os membros do grupo.

Sobre a disposição para dividir problemas pessoais e profissionais com os colegas de trabalho, as análises que se seguem revelam que os docentes, de maneira geral, se mostraram disponíveis para dividir problemas relacionados ao trabalho. Eles demonstram que para dividir problemas pessoais essa disponibilidade diminui e que o compartilhamento dessas informações é feito com ressalvas.

Alguns sim, outros não. Problemas de sala de aula, de falta de equipamento, de laboratório, de horário, de assunto de reunião, tá tá tá... Mas um problema extremamente pessoal tem professor que faz, eu não, talvez é criação... Problema financeiro eu num falo! Posso tá passando a pior situação, eu não falo de jeito nenhum! Agora, por exemplo, problema de saúde, os colegas as vezes sabem de um problema de saúde, eu vou até falo! Num aprofundo o assunto, mas eu falo. (D1)

É boa até. Hoje a gente tá num ambiente, num clima de trabalho que é bom. Tem algumas colegas que a gente senta às vezes, divide, pelo menos algum nível de problemas pessoais, às vezes da maternidade ou até alguma coisa de casa, a gente conversa, fofoca ... é bom. Não é com todo mundo, mas com alguns é bom e eu consigo hoje ter alguma abertura. (D2)

Eu sempre faço isso, sempre faço. Quando eu me sinto em dificuldade, totalmente, num tenho nenhum tipo de receio, assim, ou de limitação pra fazer isso. Eu vou e chamo as pessoas que eu confio, obviamente, às vezes eu erro na questão, mas num faço sozinho não. (D3)

Olha, quando eu chego aqui no CEFET eu foco nos problemas que eu tenho que resolver aqui, mas se às vezes eu estou com um problema, às vezes familiar sério aí de vez em quando você pede um ombro amigo, conversa com um, com outro que cê sabe que vai te compreender. (D4)

Tem hora que eu quero, mas não é fácil conseguir, não é fácil conseguir uma pessoa que vá te ouvir, tá. Eu tenho dois colegas que trabalham diretamente comigo e a gente compartilha do mesmo ambiente e a gente se entende, mas pra dizer os meus problemas pessoais, isso aí eu não tenho, eu não tenho abertura. (D6)

Apenas a fala de D5 se diferenciou das anteriores, ao mencionar que não tem disposição para dividir problemas pessoais, mas, por se tratar de um traço da sua personalidade, por se considerar uma pessoa mais reservada para esses assuntos, o que não contribui para diminuir o grau de vinculação entre docente e instituição uma vez que, em se tratando de dificuldades relativas à execução das atividades, sua disposição se mostra positiva, conforme relato a seguir:

Então, não tenho disposição pra problemas pessoais, isso é minha personalidade e não só dentro do CEFET, mas também fora, isso faz parte da minha personalidade ser uma pessoa mais reservada. Expor muito minha vida pessoal, trocar dificuldades, não, não faço isso não. Mas alguma dificuldade que eu tenho em execução as atividades que eu desenvolvo no CEFET, aí sim, isso aí a gente sempre discute, troca ideia, porque realmente a gente quer aprender e melhorar. (D5)

Em se tratando da disposição para interagir com problemas alheios, os docentes também percebem a consideração pelos problemas do outro, proporcionando uma integração entre eles no ambiente de trabalho e criando um clima positivo de trabalho, o que constitui um forte indicativo de solidariedade entre docentes, conforme demonstrado nos relatos a seguir:

De alguns amigos professores, sim, porque alguns eu posso escutar, mas eu... agora alguns eu vou e comento, ainda se tiver algum problema com algum aluno, algum problema na aula, algum problema, tranquilo, certo? Dificuldade que algum professor encontrou, tá certo? (D1)

Sim, e aí tem acontecido também com algumas colegas. Entre algumas de nós a gente acaba conseguindo. Conversa um pouquinho, fofoca um pouquinho da casa, divide, ouve e tenta ajudar dentro do possível, então essa interação tem sido boa, tem sido boa. (D2)

Várias vezes eu peguei, já me envolvi com isso e eu me envolvo mesmo. Se eu acho que tenho que entrar, não tenho dúvidas. [...] tanto docentes quanto técnico administrativos que às vezes eu encontro em dificuldade e não vão falar com a Instituição, vem falar comigo, entendeu?". (D3)

Sim, e disponho sempre, sempre, sempre me dispus. (D4)

Eu não sou muito de falar, né, mas ouvir eu gosto (rs). Geralmente, assim, qualquer situação eu gosto de ouvir. Se a pessoa vem e me fala de algum problema eu ouço tranquilamente e o que eu puder falar alguma coisa pra ajudar eu falo. [...] eu tenho disposição em ouvir o colega, independente se for um problema profissional ou pessoal. (D5)

Então, eu me mostro disponível a escutar, né, sempre! É claro que é um ambiente de trabalho, evito fofoca, esses tipos de coisas, mas eu tento ser uma pessoa disponível para quando alguém chega com um problema. Inclusive alunos, né, isso acontece muito os alunos, eu me encontro a disposição pra escutar. (D6)

Quando questionados sobre a iniciativa para ajudar o colega, os depoimentos dos docentes entrevistados apontaram grande disponibilidade para tal comportamento, indicando que se dispõem a ajudar em caso de dificuldades inerentes ao trabalho. Alguns relatos apontaram que a tendência em ajudar profissionalmente é unanimidade, conforme demonstrado nos relatos a seguir:

Ah, tranquilo! Fiz isso muitas vezes já, muitas vezes. Converso sobre a postura, como que é a sala de aula, os cuidados que tem que tomar, tá certo, isso aí acontece demais. (D1)

Ah, é boa! Talvez nem sempre, nem da melhor maneira possível, mas é boa. Eu procuro perguntar, dividir as tarefas, me colocar disponível. Claro que nem sempre eu consigo. Muitas vezes eu erro e aí, claro nesse sentido a pessoa certamente deve me avaliar, mas eu procuro, tenho essa visão e me coloco disponível, e entendo pelo menos que bom é. (D2)

Totalmente disponível, sempre que aparece. Raramente eu não consigo um espaço disponível pra poder ajudar, sempre tem algum tipo de espaço, vamos dizer assim, algum tipo de intervalo que dá pra colaborar. (D3)

Ah, eu acho que ela é boa. Eu acho que quando você tem um problema e alguém percebe e vai conversa com você, isso eu acho que já é uma grande ajuda, né, então eu acho isso bom. (D4)

Toda vez que a gente precisa de alguma coisa do colega, no trabalho, a maioria das vezes a gente recebe essa ajuda. Então é natural, nem por questões de eu vou ter que fazer porque ele me ajudou, mas porque cê viu que dá tanto certo a ajuda de boa vontade, então na hora que você pode ajudar, é uma consequência natural, então a disposição é a mesma, tá? Acontece naturalmente. (D5)

Se o colega chega eu tô disposta a ouvir, mas jamais eu pergunto da vida deles, então isso eu não faço, de forma geral estou aberta pra ouvir. (D6)

A análise deste elemento permite inferir que o ato de ajudar, conforme indicam Kramer e Faria (2007), facilita o alcance dos objetivos apresentados pela organização, o que reflete a cooperação entre os membros do grupo.

### **5.3.9 Integração entre os membros**

O elemento constitutivo dos vínculos organizacionais *integração entre os membros* é percebido nos relatos dos docentes entrevistados dentro dos próprios setores de um mesmo grupo.

Assim como ocorre com os servidores técnico-administrativos, evidencia-se uma baixa integração entre setores e a necessidade de a instituição se voltar mais para essa questão, porque, ainda que também haja no discurso dos docentes algumas dificuldades a serem superadas, em geral, este elemento tem manifestação relevante nos depoimentos dos entrevistados, inferindo-se que a integração permite reduzir os problemas e que seria interessante o docente não atuar sozinho, e sim com ajuda mútua.

Tem muito professor prestativo, né, muito professor que procura, que busca, que se integra, entendeu? Não é professor ilha não, o cara sozinho. Acho que tem muita gente boa aqui, não só professor, mas técnico, os técnicos, entendeu? No geral a integração é boa. Excelente não é não, que a gente tem que buscar excelência sempre, mas é boa. (D1)

Eu acho baixa entre setores, acho baixa Institucional, vejo ações muito isoladas. Entre colegas também ela é baixa. A gente se dá bem hoje, começa a ter uma interação, mas eu acho baixa. Eu particularmente sou uma pessoa muito tímida e muito fechada, é minha natureza, então eu demoro a desenvolver intimidade e fazer a interação expandir os muros. Eu acho pequeno pelo nível, pelo tempo e pelo nível de relacionamento que a gente tem dentro do trabalho. A relação é boa, mas a gente tem dificuldade de extrapolar e de interagir mais. (D2)

Eu acho que a integração, de novo, tá relacionado com a questão dos setores comunicarem entre si. As pessoas se integram, mas no ponto de vista pessoal. Se isso fosse estendido aos setores eu acho que seria bem mais interessante. [...] Às vezes percebo que a equipe de um setor ela se integra muito entre si, mas às vezes ela não se integra com outro afim dela. (D3)

Olha, a integração mesmo eu acho que ela fica um pouco dividida nos Departamentos, que fica cada um na sua caixinha, raramente você visita os outros Departamentos a não ser que você tenha algum problema pra resolver com eles. Eu acho que não deveria ser assim, porque a gente fica muito distante. [...] acho muito interessante quando tem a junina, né, o almoço do final de ano, porque aí todo mundo se encontra... Na minha área de trabalho a integração é muito boa, muito boa mesmo. (D4)

A integração de trabalhos de equipes e no meu grupo, assim, a gente tem, é, integração. Inclusive quando no final de ano faz confraternização, tem aquela questão toda... Mas, do CEFET promover algum evento pra favorecer a integração como um todo eu não vejo isso, eventos específicos pra promover a integração, isso daí não. Nas atividades profissionais eu percebo a integração no meu contexto de trabalho. (D5)

Eu acho que é um pouco fraco essa integração. Eu acho que a ASCEFET nesse sentido ela exerce um papel importante, as festas, tudo... [...] integração eu tenho com alguns colegas, mas a maioria não tem. Eu não tenho essa integração fora do trabalho. É uma integração que depende do fim, se nos temos um objetivo comum, isso a gente consegue se integrar, tá, os objetivos comuns frente a Instituição a nossa equipe consegue se integrar. (D6)

Em se tratando da questão de como ocorreu o planejamento e a execução das atividades, os depoimentos dos docentes entrevistados demonstram que o ato de planejar, no contexto da Instituição, acontece em grau elevado, permitindo a continuidade regular das atividades de docência, como demonstram os relatos a seguir:

Como eu já leciono há muito tempo, eu tenho muita coisa já de cabeça, já tudo definido, aí algumas coisas eu já pego do semestre anterior, outras coisas eu pego do semestre anterior e descarto. Eu não preparo sempre, porque essa disciplina eu já leciono há muitos anos. Alguns exemplos que eu vi que não ficaram legais na aula eu tiro e tento mudar, então de certa forma eu sou exímio planejador, eu tenho tudo de cabeça. (D1)

Tem planejamento tanto das aulas, em termos de conteúdo, a gente tem que montar cronograma, pensar aula, na disciplina como um todo ao final, até o último dia de aula, então tem planejamento, tem que planejar o que vai ser dado, como vai ser dado. Em média, eu planejo e executo 85 a 90 % dessas atividades. (D2)

Tenho um planejamento de execução de atividades que nem sempre a gente consegue cumprir, porque fura um tanto de coisa, por conta da questão da estrutura mesmo que a gente tem, da infraestrutura que há, mas grosso modo, a gente tem uma projeção e um planejamento que a gente faz no começo de ano, o que vai acontecer, pra onde que vai, que tipo de tempo eu tenho pra preparar... Não é o ideal. É necessário, mas ainda não é o ideal, isso a gente tá aprendendo muito com relação a isso. (D3)

É, a gente começa o nosso planejamento no final do ano, onde nós já recebemos o horário e aí tem aquela escala de quem escolhe primeiro o horário, as turmas primeiro. São divididas as aulas bem iguais pra todo mundo e aí a gente tem que planejar os conteúdos dos bimestres. Pra quem dá aula é assim mesmo, né? (D4)

Sim, há um planejamento quando a gente em todo início de semestre, então no início do semestre a gente tem lá o nosso setor que distribui as aulas. Então começa no sentido do número de aulas que a gente vai pegar. A partir do número de aulas que a gente tem, a gente vê o que a gente pode pegar além das aulas pra compor aquele horário nosso de trabalho. (D5)

Tenho agenda pessoal e os dias da semana eu estabeleço com a rotina, eu tento organizar as aulas, eu tenho planilha e tudo mais, né, e eu estabeleço dias de semana distintos para tratar de determinados assuntos. (D6)

Em se tratando do aspecto *conhecimento da organização*, os docentes admitem que não conhecem o CEFET-MG como um todo, mas que, na medida do possível, no que tange a suas atividades, assim como os servidores técnico-administrativos, têm conhecimento e interesse em ampliá-lo. Essas ideias se refletem nas falas dos docentes entrevistados quando elas revelam:

Eu não conheço não, num conheço o CEFET não, muita coisa eu não conheci ainda não. Eu falo que aí eu tô nuns 60, 70%. Tem muito setor ainda que eu não conheço, tem muita coisa que eu não conheço... (D1)

Eu acho que ele médio. Tem muita coisa que acontece que eu não sei as vezes, talvez por não ser mais curiosa ou porque não é divulgado, não é falado. Acho que é médio, o meu conhecimento é médio. (D2)

Conheço, eu acho que conheço. A experiência que eu tenho da Instituição é uma experiência que é uma bagagem que me permite dizer isso. Os 10 anos que eu fiquei em Araxá, mais os três de Divinópolis, vir pra cá, o conhecimento que eu tenho, por exemplo, de conversar com as pessoas, saber como é que a estrutura tá funcionando, acompanhei a mudança de organograma, a questão do novo regimento eu participei da discussão dele e tal, entendeu, então eu conheço bastante. (D3)

Ah, sim, conheço, conheço (rs). (D4)

Não conheço tanto a história do CEFET. Claro que quando a gente entra na Instituição, nós somos recebidos e mostraram aqueles dados, apresentaram o Cefet de modo geral, a sua história, evolução, números, então o meu conhecimento é baseado nisso. Eu acho que é pouco em relação ao que a Instituição é, entendeu? É um conhecimento superficial. (D5)

O meu conhecimento ele tem que melhorar muito. Eu tô aqui há 3 anos e meio como professora e fui aluna outros 3, então assim, eu ainda vejo que eu sei muito pouco da Instituição, justamente porque os caminhos não são bem delimitados. Agora com relação as pessoas, eu me envolvo com diferentes pessoas e aí eu já sinto muita familiaridade com a Instituição como um todo. (D6)

Observa-se na análise deste elemento que os entrevistados procuram obter os resultados principalmente dentro do próprio setor, com o grupo direto de trabalho. Existe o intuito de colaborarem entre si. O fato de ter sido percebida nos discursos a existência de planejamento das atividades, segundo Kramer e Faria (2007), pressupõe um trabalho coletivo, inferindo a vinculação com a instituição.

### **5.3.10 Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional**

No que se refere à preparação para a realização de suas atividades, os docentes demonstraram expressamente que não percebem um investimento nesse sentido por parte da instituição, uma vez que não há uma preocupação ou preparação específica na formação didático-pedagógica de seus professores. Os relatos demonstraram, inclusive, que para certas atividades, o docente conta com a colaboração de outros colegas que já vivenciaram aquela experiência.

Não, não, não, esse é um assunto que eu já tentei discutir e propor, [...] particularmente já falei sobre isso, falo pra qualquer pessoa que me perguntar. Não percebo, nunca vi e quando tentei não aconteceu, é, ações que visassem a Instituição a realmente ajuda o professor a se preparar e a ser um bom professor, é, ainda mais agora... com as tendências, as mudanças, as tecnologias... [...] A Instituição não se preocupa e a gente vê nitidamente falhas nossas e de colegas, um de didática, de planejamento de aula, definitivamente a Instituição não se preocupa na formação didático-pedagógica dos seu professores. (D2)

Pra esse trabalho, não! Esse trabalho eu realizo com a experiência que eu tenho, [...] antes de ser professor daqui do CEFET, eu já tinha uma experiência razoável, relativa e tal, mas assim, preparação específica não, embora já tivesse oportunidade de fazer mas o ritmo de trabalho não permitiu, uma formação específica na área. A questão toda de desenvolvimento ela vai com colaboração de colegas que trabalham na área, que me dão consultoria de graça, na verdade dão consultoria de graça pro Cefet. (D3)



Parte do seu trabalho, a execução tem que ser sua, da preparação tem que ser sua, o que você estudou, o que você aprendeu, como que você vai fazer. (D4)

Não. Eu dou aulas, eu oriento, e outro cargo que eu tenho de subchefia, eu não recebi nenhuma preparação pra isso. Na verdade, colegas que já passaram por isso a gente acaba pedindo algumas informações, trocando ideias e aí nesse sentido, mas a Instituição promover cursos pra essas atividades que eu executo, não. (D5)

Ah não, isso não! Normalmente ele já tenta te contratar mais ou menos pronta, né, então você faz um concurso. Mas, por exemplo, uma atividade de coordenação, né, que eu assumi, eu tive que aprender tudo na marra. Como esses caminhos não são claros, não existe uma preparação, tá certo. (D6)

Apenas um dos docentes entrevistados, pelo fato de exercer a docência antes de ingressar no CEFET-MG, demonstrou em seu relato que teve apenas que se adaptar, pois já possuía uma bagagem de outros trabalhos e já se sentia preparado para realizar as atividades inerentes à profissão.

Olha, no meu caso eu vim preparado, porque eu já lecionava a 11 anos. Eu cheguei na Instituição eu só tive que me adaptar, eu lecionava só pra cursos de graduação. Aí eu cheguei pra dar aula pro técnico. (D1)

Em se tratando dos incentivos à qualificação proporcionados pela instituição e se eles propiciam o crescimento profissional ou não, de maneira geral os docentes percebem que a instituição oferece esses incentivos e que, de certa forma, tais medidas propiciam o crescimento profissional. E, ainda que não tenha usufruído de tal benefício, o docente tem consciência de que a possibilidade de fazer cursos de pós-graduação amplia seus horizontes e o qualifica no exercício da docência, agregando valor enquanto profissional no desenvolvimento de suas atividades, e que tal instrumento de qualificação é bastante válido e positivo.

Propicia, né, acho que o CEFET na medida do possível, quando libera o professor, tem uma ajuda de custo aí, tá certo, ele propicia. E posso até dizer que o cara não avança se ele não quiser. (D1)

Acho que tem políticas de qualificação, pode e devem ter mais. Eu acho que elas podem inclusive mudar. (D2)

Ah, sem dúvida! Eu não chegaria onde eu tô sem um apoio não, de jeito nenhum. Eu entrei pro CEFET em 97 e não tinha capacitação em Mestrado, nem capacitação em Doutorado e só foi possível com uma política de capacitação da Instituição, voltada pra qualificação do corpo docente e pra qualificação do corpo administrativo também, você tá fazendo mestrado agora, né, o que eu acho que é genial desse ponto de vista. (D3)

Ah sim, no meu caso então! Eu não tenho nem como falar, mas os outros colegas também, na qualificação agora voltaram quatro doutores e eu acho que a gente volta muito melhor, a gente volta muito melhor, porque você acaba tendo chance de conversar com outros colegas. (D4)

Olha, no meu caso, até o momento, não, porque eu cheguei aqui eu já tinha feito o Doutorado, mas eu penso futuramente em fazer o Pós-Doc. Eu sei de outras pessoas, inclusive no nosso Departamento, conseguiram a liberação pra fazer o Pós-Doc, conseguiram uma licença pra fazer o Doutorado. Toda vez que eu precisei de auxílio pra participar de um Congresso, eu consegui esse auxílio, então eu acredito que com toda certeza que o CEFET ajuda assim a qualificação, ele incentiva sim. (D5)

Sim, definitivamente, definitivamente! Eu acho que a Instituição tem essa política, isso é um ponto fortíssimo, que eu não falei no início, que a gente se capacite, ela tem a intenção de que a gente cresça não só como profissional da nossa área como de outras áreas, ela incentiva as línguas, o aprendizado, então quanto a isso, isso é um dos pontos que me mantem aqui também. (D6)

Sobre o plano de carreira da Instituição, os docentes apresentaram os seguintes relatos:

O plano de carreira, desde que eu tô aqui ele já mudou três vezes. Esse último, eu acho ele bom, mas ele poderia ser um pouquinho melhor, essas progressões pequenas que a gente tem, às vezes você nem percebe no salário que você tem progressão, então você tem uma progressão boa quando você faz uma especialização, um mestrado, um doutorado, um pós-doutorado, mas é o que temos, né? (D4)

O plano de carreira não é da Instituição, é da carreira de professor EBTT, esse é nacional, então não é do CEFET. Eu não vou saber falar, detalhar muito sobre essa questão não. (D5)

Eu acho que o plano de carreira ele vai muito das minhas próprias intenções. Existe a normatização, você agora é professor DE1, DE2, DE3 e os níveis que você tem que ir chegando. (D6)

### 5.3.11 Autonomia

Neste elemento, os docentes demonstraram que exercem suas atividades com nível de autonomia elevado, mas também diferenciado em função do âmbito em que tais atividades são realizadas. De acordo com a literatura sobre o tema, a percepção afirmativa em relação à *autonomia* evidencia que o docente, assim como o técnico-administrativo, também se aproxima dos objetivos da instituição, favorecendo ou reforçando os vínculos organizacionais e criando uma responsabilidade para com o seu trabalho. Os relatos a seguir confirmam tal evidência:

[...] eu falava o seguinte como coordenador para o professor quando perguntava sobre distribuição de ponto e outras coisas: Você é o senhor do

castelo! Você define, você é o senhor do castelo”. Então, dentro de sala de aula pra docência, lógico que ai tem o projeto pedagógico do curso, você tem autonomia de fazer da forma que você quiser tá certo? (D1)

Tem bastante autonomia sim. Tem algumas diretrizes e algumas metas, mas tem bastante autonomia. (D2)

Tenho. Eu tenho autonomia pra realizar o que eu realizo, eu tenho autonomia pra definir os prazos, embora eu seja tolhido em alguns momentos da questão dos prazos e de algumas decisões que eu tome em função ou da infraestrutura ou do contexto educacional ou do contexto institucional ou de algum tipo de problema que a Instituição esteja enfrentando. [...] a partir do momento que passa por uma competência, por exemplo, de avaliação, que não me diz respeito, né, a minha autonomia ela fica relativizada e obviamente eu tenho que discutir isso, né? Não significa que eu tô perdendo autonomia na minha atividade, que é a questão do controle em relação ao meu trabalho e eu faço questão de ter isso, inclusive por causa do retorno que eu vou dando, né? (D3)

Eu tenho autonomia sobre o meu trabalho... [...] foi a coisa fundamental que eu achei no CEFET, a autonomia que a gente tem. (D4)

Ao trabalho sim, a forma como eu conduzo, sim! A gente tem liberdade pra preparar a aula que a gente quer, nossa relação com os alunos de orientação, não tem ninguém que controla isso, assim, é autonomia. (D5)

Eu tenho muita autonomia, por exemplo, dentro de sala de aula, tudo relacionado às minhas aulas eu tenho completa autonomia. Embora você tenha uma diretriz, o jeito que isso acontece é completamente autônomo e o planejamento do seu tempo você tem bastante autonomia neste sentido. (D6)

No que se refere à autonomia para definir os prazos em relação ao trabalho, observou-se que os docentes também podem trabalhar de maneira autônoma, desde que respeitem ou cumpram os prazos definidos pela instituição, que a própria atividade demanda. Então, efetivamente, para definir os prazos, não se tem autonomia. Os relatos a seguir corroboram essa afirmativa:

“Tem prazos, tem autonomia, mas prazo é prazo, né? Os prazos fazem sentido, por exemplo, como entrega de notas ou de diários ou abertura e fechamento de períodos, eles são pra Instituição poder andar, então tem que ter os prazos e a gente tem que cumprir. (D2)

Agora quanto aos prazos, nós professores, infelizmente, nós temos que cumprir prazos! Não sei se infelizmente, porque na realidade os alunos têm o direito de saber as notas deles... (D4)

Pra definir os prazos não temos autonomia não, porque assim, primeiro professor tá ligado ao calendário, não tem como. [...] a gente tem prazo, não tem como eu ter uma autonomia, eu escolher. (D5)

Quanto aos prazos, primeiro que no CEFET é uma coisa que não se tem direito, né? Estabelecem-se prazos e aí te colocam prazos emergenciais sempre, então você não tem condições de se planejar direito, principalmente com os prazos administrativos. Se for aula, tranquilo, você consegue. (D6)

Sobre o controle que o docente possui em relação ao trabalho, percebeu-se a existência de certo grau de controle, o que os permite administrar suas atividades. Conforme os relatos a seguir, o elemento *autonomia* se apresentou afirmativamente e em grau parcial, uma vez que, quando as questões extrapolam o ambiente de sala de aula ou as atividades diretamente ligadas ao trabalho da docência, o controle ele será relativo.

Porque eu sei que eu posso chegar e falar: não vou fazer assim! Eu não aceito, eu falo não vou fazer isso não! O problema é quem conduz errado. Tem uma coisa que tá acontecendo, que eu já critiquei aí que é querer que o professor lecione disciplina que muitas vezes ele não tem afinidade. Cara cê tá enganando quem! Vou pegar uma disciplina que eu não tenho afinidade! [...] O CEFET tinha que saber se o professor tá apto! Muitas vezes eles querem te empurrar isso, é um absurdo! Aí ele pode pegar um professor substituto, ou um professor em estágio probatório, ou um professor mais novo e o cara aceitar! Aí quem tá sendo prejudicado? É o professor? Não, é o CEFET, é o aluno que pode chegar e falar que o cara deu uma porcaria de uma aula”, entendeu? (D1)

Ah tenho, tenho. Claro que, de novo, nem sempre eu consigo fazer o que eu gostaria ou que seria o melhor ou da melhor maneira possível, mas sim. Porque eu posso pensar no conteúdo, discutir, planejar estratégias diferentes. Então tenho, tenho um certo nível de controle razoável, proporcional ao de autonomia. (D2)

E do ponto de vista de controle ainda, eu acho que ainda a gente tem um sistema de informação, de gestão da informação que eu acho que é muito bom, talvez um dos melhores que já percebi, que já vi, sabe. Informação, do ponto de vista de controle mesmo, de divulgação da informação mesmo no geral eu acho que a gente é ótimo. (D3)

Possuo controle na pior forma, de cobrança, porque eu sou ligada a consultar o sistema e ver quais os professores que estão com os diários atrasados e aí puxar a orelhinha deles. Não é muito agradável, mas cê tem que fazer esse controle sempre. (D4)

Eu tenho controle em relação a aulas, por exemplo. (D5)

O meu controle ele é parcial, né, assim, eu tenho um bom controle quando o assunto é sala de aula, mas quando é qualquer outra coisa eu não tenho tanto controle, eu dependo muito de financiamento do governo, eu dependo muito das questões políticas. (D6)

#### **5.4 Comparativo dos vínculos estabelecidos pelos servidores técnico-administrativos e docentes**

As categorias analisadas foram os onze elementos que compõem o modelo de Kramer e Faria (2007): *identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos,*

*solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, autonomia.*

O QUADRO 5 apresenta uma síntese comparativa dos vínculos estabelecidos pelos servidores técnico administrativos e docentes. As diferenças vinculares foram destacadas em negrito e as similaridades mantiveram-se sem alteração.

Quadro 5 – Síntese comparativa dos vínculos

(continua)

ELEMENTO CONSTITUTIVO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	DOCENTE
Identificação com a organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte sentimento de admiração e ligação com o CEFET.</li> <li>- Sente-se reconhecido de alguma forma pelos colegas e setor.</li> <li>- De maneira geral, se identifica com o CEFET.</li> <li>- 64% consideram que o CEFET permite a realização de seus projetos.</li> <li>- <b>Nível de motivação de baixo a muito bom.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte sentimento de admiração e ligação com o CEFET.</li> <li>- Sente-se reconhecido de alguma forma pelos pares e alunos.</li> <li>- De maneira geral se identifica com o CEFET.</li> <li>- 64% consideram que o CEFET permite a realização de seus projetos.</li> <li>- <b>Nível de motivação alto.</b></li> </ul>
Sentimento de pertença	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sente-se parte do CEFET e possui orgulho de pertencer à Instituição.</li> <li>- 100% acreditam que contribuem para o sucesso do CEFET e se sentem responsável pelo destino da instituição.</li> <li>- <b>50% recebem feedback pelo trabalho realizado, em algum grau, de colegas e unidades.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sente-se parte do CEFET e possui orgulho de pertencer a Instituição.</li> <li>- 100% acreditam que contribuem para o sucesso do CEFET e se sentem responsável pelo destino da instituição.</li> <li>- <b>100% recebem feedback pelo trabalho realizado, em algum grau, dos pares e alunos.</b></li> </ul>
Cooperação nas atividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Existência de cooperação e ajuda entre os colegas de setor, em algum grau, percebida como favorável em 100% dos relatos dos entrevistados.</b></li> <li>- <b>Cooperação entre setores é considerada baixa e pode melhorar.</b></li> <li>- <b>Relação cooperação versus estrutura é baixa e pode melhorar.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Existência de cooperação e ajuda entre docente do mesmo setor, em algum grau, percebida como favorável em 50% dos relatos dos entrevistados.</b></li> <li>- <b>Cooperação entre setores é considerada boa a grande.</b></li> <li>- <b>Relação cooperação versus estrutura é boa.</b></li> </ul>
Participação nas decisões	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuante nas questões de trabalho, envolvimento na condução e execução das atividades.</li> <li>- <b>Participação nas decisões de grau moderado a elevado.</b></li> <li>- Possui abertura, em algum grau, para expressar ideias e opinarem em questões de trabalho.</li> <li>- Desinformação sobre existência ou não de canais de participação e do tratamento desses dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuante nas questões de trabalho, envolvimento na condução execução das atividades.</li> <li>- <b>Participação nas decisões em grau elevado.</b></li> <li>- Possuem abertura, em algum grau, para expressar ideias e opinarem em questões de trabalho.</li> <li>- Desinformação sobre a existência ou não de canais de participação e do tratamento desses dados.</li> </ul>

(continua)

ELEMENTO CONSTITUTIVO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	DOCENTE
Criação de Inimigos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Do ponto de vista interno: falta de comprometimento de alguns servidores, falta de gestão, falta de prioridade de ações.</li> <li>- Do ponto de vista externo: o próprio governo e a falta de recurso;</li> <li>- <b>Sente-se ameaçado em seus direitos e na execução das atividades.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Do ponto de vista interno: comportamentos e condutas inadequadas, individualismo, falta de comprometimento, falta de informação, morosidade excessiva.</li> <li>- Do ponto de vista externo: o próprio governo.</li> <li>- <b>Sentiu-se ameaçado em algum momento por conta de perseguição de colegas e da chefia e por se destacar em suas atividades.</b></li> </ul>
Idealização da Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percebe a imagem do CEFET e o seu conceito como sendo bastante positivos.</li> <li>- Nível elevado de idealização (bom a ótimo).</li> <li>- Considera uma excelente instituição para se trabalhar.</li> <li>- Avaliação do ambiente de trabalho como sendo bom;</li> <li>- Avaliação positiva dos colegas de trabalho e superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percebe a imagem do CEFET e o seu conceito como sendo bastante positivos.</li> <li>- Nível elevado de idealização (bom a ótimo).</li> <li>- Considera uma excelente Instituição para se trabalhar.</li> <li>- Avaliação do ambiente de trabalho como sendo bom.</li> <li>- Avaliação positiva dos colegas e da relação com superiores.</li> </ul>
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>66% se sentem reconhecidos e valorizados, em algum grau.</b></li> <li>- <b>83% não percebem ou desconhecem que haja políticas efetivas que o beneficiem e o reconheçam pelo que desempenham no trabalho.</b></li> <li>- Já possuem conhecimento antes de entrar na Instituição que a remuneração é definida por lei.</li> <li>- Concordam que a remuneração que recebem é satisfatória (boa) em comparação com o mercado, <b>mas que pode melhorar por conta da discrepância entre poderes.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>83 % se sentem reconhecidos e valorizados, em algum grau.</b></li> <li>- <b>100% não percebem ou desconhecem que haja políticas efetivas que o beneficiem e o reconheçam pelo que desempenham no trabalho.</b></li> <li>- Já possuem conhecimento antes de entrar na Instituição que a remuneração é definida por lei.</li> <li>- Concordam que a remuneração que recebem é satisfatória (boa), em comparação com o mercado de trabalho hoje.</li> </ul>
Solidariedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revela que se sente à vontade a ponto de dividir seus problemas em grau moderado para os pessoais e em grau elevado para os profissionais.</li> <li>- Revela grande disponibilidade para ajudar o colega. Unanimidade em ajudar profissionalmente e para os pessoais existem algumas ressalvas.</li> <li>- Se preocupa com o colega e em prestar algum tipo de ajuda ou auxílio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revela que se sente à vontade a ponto de dividir seus problemas em grau moderado para os pessoais e em grau elevado para os profissionais.</li> <li>- Revela grande disponibilidade para ajudar o colega. Unanimidade em ajudar profissionalmente e para os pessoais existem algumas ressalvas.</li> <li>- Se preocupa com o colega e em prestar algum tipo de ajuda ou auxílio.</li> </ul>

(conclusão)

ELEMENTO CONSTITUTIVO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	DOCENTE
Integração entre os membros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percebe a integração dentro do próprio setor como sendo boa.</li> <li>- Reconhece como sendo baixa entre setores.</li> <li>- <b>83% percebem a existência de planejamento para melhora do serviço (utilização de agenda e outras ferramentas de trabalho).</b></li> <li>- Admite que o conhecimento que tem sobre o CEFET, como um todo, pode melhorar dada a complexidade da Instituição e numero de Unidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percebe a integração dentro do próprio setor e grupo de trabalho como sendo boa.</li> <li>- Reconhece como sendo baixa entre setores.</li> <li>- <b>100% percebem a existência de planejamento regular das aulas e outras atividades inerentes à docência (todo início de semestre).</b></li> <li>- Admitem que o conhecimento que tem sobre o CEFET, como um todo, pode melhorar e tem interesse de ampliá-lo.</li> </ul>
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>50% percebem que se consideram preparados pela Instituição e a consideram como sendo boa.</b></li> <li>- Percebe no incentivo à qualificação a possibilidade de ampliar seus horizontes, agregando valor no desenvolvimento das atividades e que tal instrumento é valido e positivo.</li> <li>- Avaliam positivamente o plano de carreira e o reconhecem como sendo bom, <b>só perdendo para as de outros poderes.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>83% percebem que não se consideram preparados pela Instituição ou preparação específica na formação didático-pedagógica.</b></li> <li>- Percebe no incentivo à qualificação a possibilidade de ampliar seus horizontes, agregando valor no desenvolvimento das atividades e que tal instrumento é valido e positivo.</li> <li>- Um avalia como bom, podendo melhorar, <b>os demais não detalharam sobre essa questão alegando que é uma questão de normatização, que não é um plano do CEFET.</b></li> </ul>
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percebe como sendo elevado, seu nível de autonomia para definir o seu trabalho.</li> <li>- <b>Percebe certa liberdade para fixar prazos;</b></li> <li>- <b>66% percebem possuir controle em relação ao seu trabalho.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percebe como sendo elevado, seu nível de autonomia para definir seu trabalho.</li> <li>- <b>Admite a necessidade de cumprir prazos;</b></li> <li>- <b>Percebe em nível parcial.</b></li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

a) *Identificação com a organização* — por sua relevância e tendo em vista o estabelecimento dos vínculos e a construção de identidade nas organizações, observou-se que os dois sujeitos da pesquisa possuem forte sentimento de admiração e ligação com o CEFET-MG. Admitem que trabalham em uma instituição pública que pauta pela excelência, reconhecida pelos trabalhos desenvolvidos também nas áreas de pesquisa e extensão. Reconhecem, também, a importância que o CEFET tem em suas vidas, pela estabilidade no cargo, pelas relações sociais

construídas e pela gratidão que demonstram ao terem tido a oportunidade de escolher esta instituição como seu local de trabalho.

Sobressaem na análise dos relatos que tratam sobre esse elemento alguns pontos interessantes e que merecem atenção: a) nível de motivação — apresentou-se diferente entre os servidores técnico-administrativos e os docentes. Para os primeiros revelou-se como “baixo”, muito em função de eles não se sentirem reconhecidos, institucionalmente falando; b) Reconhecimento — é pequeno e vem apenas do seu grupo de trabalho, o que o frustra e explica tal resultado. Já os docentes se sentem mais motivados. Nesse sentido, a motivação pode ser mais bem trabalhada, para que ambos se sintam, de fato, reconhecidos pelo esforço e pelo desempenho do trabalho que produzem dentro do CEFET-MG.

b) *Sentimento de pertença* — a literatura sobre o tema aponta que a identificação que o indivíduo tem com a organização se transforma em pertença. Foi exatamente este comportamento que afirmou na instituição. Tanto o servidor técnico-administrativo quanto o docente carregam em si um sentimento de pertencimento muito elevado e sentem orgulho da instituição em que trabalham. Todos os sujeitos desta pesquisa acreditam que, de alguma forma, contribuem para o sucesso do CEFET-MG e se sentem responsáveis pelos destinos da instituição. O discurso de orgulho é latente na maioria dos relatos extraídos das entrevistas. *Feedback* apresentou resultados diferentes para os sujeitos desta pesquisa e que merecem atenção especial por parte da instituição. Somente a metade dos servidores técnico-administrativos percebeu que recebe *feedback* pelo trabalho que realiza. O *feedback* é um importante instrumento de gestão e, quando realizado de maneira adequada, permite que se crie uma relação de confiança e alinhe o desenvolvimento profissional do indivíduo como os objetivos da instituição. É nesse sentido que a gestão do CEFET-MG deve dirigir um olhar mais atento aos seus servidores de modo a contribuir para o aprendizado e o desenvolvimento individual e profissional, ajudando a minimizar os erros e evitar retrabalhos, conquistando melhor e maior engajamento de todos dentro da Instituição.

c) *Cooperação nas atividades e participação nas decisões* — por se traduzir na contribuição para a tarefa em grupo, o que cada um executa e desenvolve dentro da



instituição contribui para os resultados como um todo. Os relatos extraídos dos entrevistados, técnico-administrativos e docentes, demonstram que a totalidade dos TAEs percebe a existência de cooperação e ajuda entre os colegas de setor. Já para os docentes essa percepção se dá apenas para a metade dos entrevistados. Situação contrária é percebida quando se trata da cooperação entre setores. No discurso dos docentes, ela é considerada mais evidente que no contexto do técnico-administrativo, o que merece uma investigação mais criteriosa para que se certifique se tal ocorrência se dá pelo tipo de atividade desenvolvida ou por outro aspecto ainda não identificado nesta pesquisa.

d) *Participação nas decisões* — Kramer e Faria (2007) apontam a importância da participação na formação e manutenção dos vínculos, contribuindo com assuntos que dizem respeito à instituição e com o próprio trabalho que cada indivíduo realiza. Importante ressaltar que os dois grupos de sujeitos desta pesquisa se percebem atuantes nas questões de trabalho e também se envolvem na condução das atividades. Eles participam das decisões, em algum grau, e possuem abertura para expressar suas ideias e opiniões. Apenas um alerta sobre o aspecto que diz respeito à existência ou não de canais que sejam disponibilizados pelo CEFET-MG para críticas, sugestões ou tirar dúvidas e ao tratamento a essas informações. A maioria dos relatos evidenciou uma desinformação sobre esta questão. Kramer e Faria (2007) justificam muito bem sobre a importância deste aspecto, uma vez que a participação do indivíduo nas questões Institucionais reflete diretamente em sua produtividade e satisfação. Ter o retorno do CEFET-MG sobre os pontos que foram por eles levantados em algum momento só reforça a construção e manutenção dos vínculos.

e) *Criação de inimigos* — tanto do ponto de vista interno quanto externo apontam-se não necessariamente pessoas ou grupos, mas comportamentos que são considerados pelos sujeitos de pesquisa como potencialmente danosos. São eles: falta de comprometimento, falta de gestão, falta de prioridade de ações, individualismo, condutas e comportamentos inadequados, falta de informação e morosidade excessiva nos processos. A questão de se sentir ou não ameaçado por algo ou alguém dentro da instituição é mais evidente nos discursos dos docentes, o

que evidencia, em algum grau, a necessidade de enxerga-la como um “projeto comum”, e não individualmente, como se manifesta tal comportamento de ameaça.

f) *Idealização da organização* — os discursos dos dois grupos de sujeitos, técnico-administrativo e docente, foram unânimes em perceber a imagem e o conceito que eles têm em relação ao CEFET-MG como sendo bastante positivos. Ambos apresentam um nível elevado de idealização, consideram o CEFET-MG uma excelente instituição para se trabalhar, reconhecem o ambiente de trabalho como sendo bom e avaliam positivamente, de forma geral, os colegas de trabalho e superiores. É possível inferir que a idealização permite que contribuam para o adequado funcionamento da instituição, pois, segundo Kramer e Faria (2007), tal comportamento dá consistência, força e características de excepcionalidade aos projetos e membros da organização.

g) *Reconhecimento e valorização dos indivíduos* — foi possível observar que ambos os grupos de sujeitos de pesquisas percebem, em grau elevado, que desconhecem que haja políticas efetivas que os beneficiem e o reconheçam pelo o que desempenham no trabalho. Isso demanda melhorias por parte da instituição, uma vez que a busca por reconhecimento demonstra o quanto as pessoas precisam estabelecer e manter vínculos interpessoais, de ser reconhecido pelos outros como pertencente ao mesmo grupo. Dada a subjetividade em relação a este elemento, as possíveis melhorias a serem apresentadas pela instituição nesse aspecto precisam ser avaliadas cuidadosamente neste resultado, uma vez que cada pessoa tem sua noção de reconhecimento e valorização.

h) *Solidariedade* — apontou um resultado importante, uma vez que tanto os servidores técnico-administrativos quanto os docentes revelaram que se sentem à vontade, a ponto de dividir seus problemas em grau moderado para os pessoais e em grau elevado para os profissionais. Revelaram também grande disponibilidade para ajudar o colega e foram unânimes em afirmar que ajudam uns aos outros, profissionalmente e pessoalmente, ainda que com algumas ressalvas. De maneira geral os sujeitos desta pesquisa se preocupam com o colega e em prestar algum tipo de ajuda ou auxílio. A literatura utilizada na fundamentação deste estudo afirma que a solidariedade fortalece os laços de reciprocidade entre as pessoas, tornando-

as mais unidas e dependentes umas das outras, o que, de fato, representa algo bastante positivo para a execução do trabalho dentro da Instituição.

i) *Integração entre os membros* — ficou demonstrado pelos relatos extraídos das entrevistas que tanto os servidores técnico-administrativos quanto os docentes reconhecem a integração como sendo baixa entre setores. Isso requer melhorias, uma vez que o funcionamento da organização como um todo depende de cada um dos setores e que é importante e necessário que eles se integrem para facilitar a realização das tarefas e, conseqüentemente, que os objetivos da Instituição sejam efetivamente alcançados. Outro ponto que seria interessante rever e melhorar, o qual foi percebido nos relatos dos entrevistados, diz respeito ao conhecimento que o servidor técnico-administrativo e o docente têm sobre a instituição. É evidente que se trata de uma instituição grande e complexa, mas muito desse desconhecimento seria minimizado se ações de integração entre setores, departamentos e unidades fossem efetivamente implantadas no contexto do trabalho dentro da instituição, já que os resultados demonstraram que a integração entre setores é baixa.

j) *Crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal* — os relatos demonstraram que os grupos de sujeitos pesquisados percebem no incentivo à qualificação a possibilidade de ampliar seus horizontes, agregando valor no desenvolvimento das atividades e que tal instrumento é válido e positivo. Em se tratando da preparação pela instituição tanto o servidor técnico-administrativo quanto o docente se consideram preparados, entretanto a avaliação do primeiro grupo percebeu-se em grau mais elevado que do segundo grupo. Quanto ao plano de carreira os grupos de sujeitos desta pesquisa o avaliam positivamente, que não é um plano do CEFET-MG e sim estabelecido em lei e assim, percebem que podem ter melhorias. No caso dos servidores técnico-administrativos reconhecem que o plano de carreira que o CEFET-MG está inserido no poder executivo, perde para os demais poderes.

k) *Autonomia*, Kramer e Faria (2007) apontam que, à medida que a instituição proporciona condições para que as pessoas se organizem para o trabalho da forma definida por elas, cria-se um campo propício para que o servidor técnico-administrativo e o docente possam estabelecer vínculos com a instituição, preocupando-se com seus desempenhos, suas políticas, seus resultados e seus

problemas. Os entrevistados percebem, de maneira geral, que seu nível de autonomia para definir de que maneira seu trabalho pode ser realizado é elevado. Só não há muito que fazer em relação aos prazos, que, inevitavelmente, devem e merecem ser cumpridos e respeitados para o perfeito funcionamento dos processos e atividades no âmbito da instituição.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desta dissertação apoiou-se em um estudo de caso, em que se buscou identificar e descrever os vínculos estabelecidos na percepção de servidores técnico-administrativos em educação lotados na Diretoria de Planejamento e Gestão e de docentes efetivos, que atuam no Campus I do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, com base na tipologia de Kramer e Faria (2007).

A partir desse objetivo, realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com seis servidores técnico-administrativos e seis docentes. Os servidores entrevistados foram selecionados com base na acessibilidade e no interesse em participar da pesquisa. Este número foi considerado suficiente, tendo em vista que permitiu obter os elementos necessários para alcançar os objetivos propostos pelo estudo. O roteiro de entrevista contemplou 33 perguntas sobre os onze elementos constitutivos dos vínculos organizacionais. As informações apuradas nos depoimentos foram relevantes, na medida em que foi possível atender aos objetivos determinados pela pesquisa.

Realizar este estudo por meio de uma abordagem qualitativa foi importante, uma vez que grande parte dos trabalhos realizados sobre vínculos organizacionais adotou uma abordagem quantitativa. Assim, examinaram-se com profundidade as percepções de servidores técnico-administrativos da Diretoria de Planejamento e Gestão e de docentes do CEFET-MG. A realização dessas entrevistas permitiu que cada entrevistado preservasse a autonomia e a espontaneidade em seus relatos, sendo possível reconhecer o valor de sua opinião e de seu sentimento relacionado aos argumentos apresentados.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, com perguntas contendo dados demográficos e ocupacionais e questões que tinham por objetivo investigar a percepção dos técnico-administrativos e dos docentes sobre os onze elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes. O tratamento dos dados foi submetido à análise de conteúdo, a qual se referiu aos

vínculos organizacionais relacionados à: *identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal e autonomia.*

Para atingir o objetivo geral proposto, foram elaborados o primeiro e segundo objetivos específicos: Identificar e descrever, na percepção dos servidores técnico-administrativos, o processo de vinculação com a instituição e identificar e descrever, na percepção dos docentes, o processo de vinculação com a instituição. A este respeito, pode-se afirmar que foi possível atendê-los, uma vez que, por meio das entrevistas realizadas com os servidores e docentes, que traziam perguntas que abordavam cada um dos elementos constitutivos, foi possível colher dados suficientes para compreender a percepção de cada entrevistado sobre o tema proposto, os quais em seus relatos, revelaram os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais mais relevantes estabelecidos entre os sujeitos da pesquisa e a instituição.

Em relação ao terceiro objetivo específico — Caracterizar os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, com base na tipologia estabelecida para o estudo —, é adequado afirmar que um subcapítulo foi dedicado a esclarecer e pontuar a tipologia de Kramer e Faria (2007) utilizada como base para o estudo e que cada um dos elementos constitutivos foi conceituado e pontuado com o embasamento que a literatura oferece acerca do tema estudado. A teoria também foi utilizada fundamentalmente para respaldar a apresentação e a análise dos dados coletados, bem como os resultados revelados.

Em relação ao quarto objetivo específico — Comparar os vínculos estabelecidos pelos servidores técnico-administrativos e docentes —, construiu-se um quadro com as informações referente a cada um dos elementos constitutivos dos vínculos organizacionais com a percepção do servidor técnico-administrativo e do docente, à luz de cada um deles, observando pontos que diferenciam os discursos dos sujeitos desta pesquisa, enriquecendo e proporcionando a compreensão das relações sociais nas organizações e apresentando um conjunto de informações favoráveis

para identificar os elementos presentes no processo de vinculação organizacional na vida dos servidores técnico-administrativos e docentes do CEFET-MG.

Os resultados encontrados sinalizam que o CEFET-MG, no geral, tem sido um local propício para o crescimento pessoal e profissional e exerce importante papel na construção dos vínculos organizacionais de seus servidores técnico-administrativos e docentes. A instituição representa muito na vida dos indivíduos que lá estão, pelo sentimento de admiração, pertencimento e orgulho demonstrados pelos sujeitos desta pesquisa.

#### ● **LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Esta pesquisa apresenta como limitação o fato de que o método estudo de caso não possibilita que os dados levantados sejam generalizados, não se aplicando a outros servidores técnico-administrativos e docentes de outras unidades, inclusive as localizadas no interior do interior.

#### ● **CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA**

Esta pesquisa contribuiu para ampliar os estudos sobre vínculos organizacionais na realidade brasileira no ambiente acadêmico. Além disso, discorreu de forma qualitativa, verificando em profundidade o tema, com base em um roteiro de entrevista semiestruturada.

Este estudo teve o intuito de a) enriquecer as pesquisas sobre o tema, tendo a oportunidade de realizar um estudo em ambiente de uma instituição pública federal; b) oferecer ao CEFET-MG e a seus gestores a possibilidade de conhecerem de forma estruturada a percepção que os servidores técnico-administrativos em educação (TAE) e os docentes têm a respeito de vínculos organizacionais; c) identificar as características e o perfil dos TAEs e dos docentes na atualidade, como referência para o desenvolvimento das políticas institucionais e, conseqüentemente, fazendo com que a organização mantenha uma prestação de serviço de maior qualidade. Nesse contexto, reitera-se que todo e qualquer estudo que se faça acerca do tema poderá somar-se aos demais existentes e colocar sempre em pauta

questões referentes ao trabalho e à construção dos vínculos organizacionais, bem como o grau de identificação do TAE e docente com a instituição.

#### ● **SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Sugere-se para estudos futuros que se pesquise esse mesmo tema com servidores técnico-administrativos e docentes lotados em diferentes Unidades do CEFET-MG, inclusive aquelas localizadas no interior de Minas Gerais, por entender se tratar de outra realidade.

Outra sugestão seria confrontar a vinculação dos servidores técnico-administrativos e docentes do CEFET-MG lotados na Capital com os do interior, visto ser provável que a realidade da Capital não seja parecida com a da grande maioria dos municípios do estado.

Também seria interessante a realização de estudo como este quando a instituição estiver sendo conduzida por uma nova gestão e quando novos servidores forem inseridos por meio dos concursos realizados, o que, provavelmente, poderá interferir nos futuros resultados apresentados.



## REFERÊNCIAS

ALVIM, M. B. A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada da Gestalt-Terapia. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, ano 6, n. 2, p. 122-130.

ANDRADE, D. Os “novos movimentos sociais” e os paradigmas de classes: é possível conciliá-los? **Estudos de Sociologia**, v. 13, n. 2, p. 139-151, 2009.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD. 2018. **Home**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br~anpad/>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2009. 281 p.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção da realidade social**. 16. ed. São Paulo: Vozes, 1985.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 31 jul. 2017.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)> Acesso em 31 jul.2017.

BRASIL. Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. Cria nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário gratuito. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 26 set. 1909. Seção 1, p. 6975.

CARRIERI, A. P; PIMENTEL, T. D. A espacialidade na construção da identidade. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 1-21, mar. 2011.

CAMPOS, S. A. P. *et al.* Valores Relativos ao Trabalho em uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Pretexto**. v.18, n.1, p. 11-27. Jan./Mar. 2017.

CARVALHO, C. C. Identidade e intimidade: um percurso histórico dos conceitos psicológicos. **Análise Psicológica**. v. 4, p. 727-741, 1999.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **História**. 2017. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2017a. Disponível em: <<http://cefetmg.br/textoGeral/historia.html>>. Acesso em: 3 jul. 2017.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **Relatórios de Gestão**: CEFET em números. 2017. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2017b, 8 p. Disponível em: <<http://cefetmg.br/portalefet/export/sites/portalefet/textoGeral/Indicadores/CEFET-MG-Em-Numeros-2016.pdf>>. Acesso em: 3 jul. 2017.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG – **Conselho Diretor**: Normas: Estatuto do CEFET-MG. 2017. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2017c. Disponível em: <[http://www.conselhodiretor.cefetmg.br/galerias/Arquivos\\_ConDir/Estatuto\\_e\\_Regimento/DEC\\_87411\\_1982\\_Estatuto\\_CEFET-MG.htm](http://www.conselhodiretor.cefetmg.br/galerias/Arquivos_ConDir/Estatuto_e_Regimento/DEC_87411_1982_Estatuto_CEFET-MG.htm)>. Acesso em: 3 jul. 2017.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **Unidades**: Curvelo. 2017. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2017d. Disponível em: <<http://www.curvelo.cefetmg.br/apresentacao/>>. Acesso em 4 jul. 2017.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **Relatório de Gestão 2016**. 2017. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2017e, 260 p. Disponível em: <[http://www.cefetmg.br/portalcefet/export/sites/portalcefet/textoGeral/Indicadores/Relatorio\\_Gestao\\_2016\\_2017\\_web.pdf](http://www.cefetmg.br/portalcefet/export/sites/portalcefet/textoGeral/Indicadores/Relatorio_Gestao_2016_2017_web.pdf)>. Acesso em: 4 jul. 2017.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **Estude no CEFET-MG**. 2017. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2017f. Disponível em:<<http://www.cefetmg.br/index.html>>. Acesso em 5 jul. 2017.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG – **PDI**. 2012. 19 p. Belo Horizonte: CEFET-MG, Disponível em: <[http://www.cefetmg.br/galeria/indicadores/PDI\\_CEFETMG\\_2011\\_2015\\_Saida.pdf](http://www.cefetmg.br/galeria/indicadores/PDI_CEFETMG_2011_2015_Saida.pdf)>. Acesso em 4 jul. 2017.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **Alunos**: Guia Acadêmico. 2005. Belo Horizonte: CEFET-MG, 124 p. Disponível em: <[http://www.cefetmg.br/galeria/guia\\_academico/Guia\\_Graduacao\\_A5\\_CEFETMG\\_2016\\_2\\_Digital.pdf](http://www.cefetmg.br/galeria/guia_academico/Guia_Graduacao_A5_CEFETMG_2016_2_Digital.pdf)>. Acesso em 5 jul. 2017.

CHERQUES, H. R. T. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. PMKT: **Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 3, p. 20-27, 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

COUTINHO, R. B.; SILVA, J. R. G. Identidade, dilemas e expectativas de pessoas que trabalham na empresa da família. In: Encontro da AnPAD, XXXIII, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 set. 2009, p. 01-16.

CUNHA, C. **Trabalho**: o conceito e a relação com o tempo livre ao longo da história. *Novelo Comunicação*. 2015. Disponível em: <<https://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/trabalho-o-conceito-e-a-relacao-com-o-tempo-livre-ao-longo-da-historia.htm>>. Acesso em 09 abr. 2018.

DINIZ, A. P. R.; PEREIRA DE SOUZA, M. M.; CARRIERI, A. P.; BARRETO, R. O. (2013). “Ser garçom não é somente carregar bandeja...”: estratégias discursivo-identitárias de garçons. **Psicologia & Sociedade**, v. 25. n. 3, p. 695 - 705, 2013.

- DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In: LÉVY, A. *et al.* **Psicossociologia**: análise social e intervenção. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, art. 10, jan./jun. 2006.
- EWALD, A. P.; SOARES, J. C. Identidade Organizacional numa era de incerteza. **Estudo de Psicologia**, v. 12, n. 1, p. 23-30, 2007.
- FARIA, J. H. de; SCHMITT, E. C. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: O controle Social a Serviço das Organizações. In: **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 4, p. 687-703, dez. 2009.
- FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; ROCHA, M. de S. A interdependência entre os processos de socialização e identificação afetando a realidade subjetiva das pessoas e a trajetória das próprias organizações. In: Encontro da AnPAD, XXXIII, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 set. 2009.
- FEUERSCHUTTE, S. G; MACHADO, C. B. Formação da Identidade Organizacional: o processo de construção de significados no Campus Araranguá/ UFSC. In Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2015. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2015.
- FREITAS, A. B. de. **A psicologia, o homem e a empresa**. São Paulo: Atlas, 1988. 145 p.
- 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. (Orgs.). **Vida psíquica e organização**. São Paulo: FGV, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p. 57-63. Mar./Abr. 1995.
- GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006.
- HERZBERG, F. **O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho**. São Paulo: EPU; Ed. Pedagógica e Universitária, 1973.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**: características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

JACQUES, M. G. C. *et al.* org. *Relações Sociais e Ética* [on line]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. 210 p

KANANNE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**: o homem rumo ao século XX. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KRAMER, G. G. **Vínculos organizacionais**: um estudo de caso em uma organização pública. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicada, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, p. 143, 2003.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. de. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, Jan./Fev. 2007.

LAURENTI, C.; BARROS, M. N. F. Identidade: questões conceituais e contextuais. **Revista de Psicologia Social e Institucional**, Londrina, v. 2, n. 1, jun./2000.

LOURENÇO, M. L.; DARIO, V. C.; ROGGE, F. N. A história de Nice: um caso de amor, idealização e identificação em organizações. In Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2016. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2016.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 7, edição especial, p. 51-73, 2003.

MACHADO, H. V; KOPITTKE, B. A Identidade no Contexto Organizacional: perspectivas Múltiplas de Estudo. In Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2002. **Anais...** Recife: PROPAD, 2002.

MACHADO, R. F. **O processo de construção de vínculos e identidade de servidores públicos e trabalhadores celetistas**: estudo de caso numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, p. 13, 2011.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARTINS, S. P., **Direito do trabalho**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p.3.

MASCARENHAS, L. Identidade Organizacional, no limiar entre indivíduo que produz e sujeito trabalhador. In VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2010. **Anais...** Florianópolis: ENEO, 2010.

MELO, E. A. de A. **Vínculo do trabalhador com a organização**: um estudo de representações sociais. 2006. 228 f. Doutorado (Tese em Psicologia) – Instituto em Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

NASCIMENTO, I. M. Identidade organizacional e comunicação interna: explorando um pouco os temas. **Mediação**. Belo Horizonte, v.9, n.9, p. 53-65, jul./dez. 2009.

NATIVIDADE, M. R. Vidas Em Risco: A Identidade Profissional dos Bombeiros Militares. **Psicologia & Sociedade**. v. 21, n. 3, p. 411-420, 2009.

NUNES, D. P. N. A.; NASCIMENTO, J. S. Identidade Profissional: O Que Dizem os Professores Universitários da Área de Ciências Humanas. In: Encontro de Pesquisa em Educação da ANPED. **Anais...** Uberlândia, 2007. p. 6.

OLIVEIRA, C. A. V.; GOMES, A. A. O Conceito de Identidade Profissional em Professores. In: Seminário Internacional de Educação – Teoria e Políticas, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2003.

OLIVEIRA, D.C., **Análise de Conteúdo Temático-Categorial**: uma proposta de sistematização. UERJ, Rio de Janeiro, v.16, n.4, p. 569-576, out./dez. 2008.

PAGÈS, M. **A vida afetiva dos grupos**: esboço de uma teoria da relação humana. Petrópolis: Vozes, 1993.

PEREIRA, E. F; TOLFO, S. R. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico-epistemológicas. **Psicologia Argumento**, Paraná, v. 34, n. 86, p. 302-317, out./dez. 2016.

PICHON-RIVIÈRE, E. **Teoria do vínculo**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

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

ROCHA, C. B; SILVA, J. R. G. Identificação de Funcionários com a empresa pública no contexto de mudanças: o caso FINEP. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 4, p. 685-706, jul./ago. 2007.

SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE-SCIELO. 2018. **Scielo Brazil**. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

SCIENTIFIC PERIODICALS ELECTRONIC LIBRARY -SPELL. **Home** 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 187-192. 2000.

SILVA, R da. N.; GARCIA, M. de F. O conceito de trabalho ao longo da história humana. In: Encontro Nacional de Estudos do Trabalho – ABET, VII. Salvador. **Anais...** Salvador, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 96 p.

VIEIRA, A. Identidade e crise de identidade: reflexões conceituais. In: VIERA, A. GOULART, I. B. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba, Jurua, 2007.

VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006.

WALTER, M. T. M. T. Identidades, valores e mudanças: o poder da identidade profissional. Os bibliotecários subsistem na era da informação? **Em Questão**, v. 10, n. 2, p. 287-299, jul./dez. 2004.

WEISZFLOG, W. M. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO

### Termo de Autorização



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS

Av. Amazonas, 5253 – Bairro Nova Suíça – Belo Horizonte - MG 30421-169

Telefone: (31) 3319-7022 – E-mail: dppg@dppg.cefetmg.br

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO

O CEFET-MG – Instituição Federal de Ensino Superior – IFES *multicampi*, pública e gratuita, com oferta educacional verticalizada (do técnico à pós-graduação *stricto sensu*), contemplando, de forma indissociada, o ensino, a pesquisa e a extensão – é uma instituição aberta à realização de estudos e pesquisas em seus ambientes institucionais, por parte de pesquisadores internos e externos.

A referida autorização abrangerá a realização de uma pesquisa qualitativa, que utilizará como instrumento entrevista semiestruturada aos servidores técnico-administrativos e docentes que exercem suas atividades no campus I, intitulado “CONSTRUÇÃO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: estudo com servidores técnico-administrativos e docentes de uma Instituição Federal de Ensino no Estado de Minas Gerais”, sob orientação do Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, vinculado ao Centro Universitário Unihorizontes.

Nessas condições e tendo em vista a função social de a Instituição contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico e sociocultural, por meio, particularmente, da pesquisa e da inovação, a Direção do CEFET-MG autoriza a realização de trabalho relativo à pesquisa cujos dados estão discriminados em anexo. Além disso, autoriza também a menção ao nome do CEFET-MG no estudo em pauta. Entretanto, em respeito ao Decreto de 7.724, de 16 de maio de 2012, que regulamenta a lei 12.527, de 18/12/2011 e Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, bem como a as informações pessoais relativas à intimidade, vida privada, honra e imagem detidas pelos órgãos e entidades serão permitidas, desde que necessárias à realização de estatísticas e pesquisas científicas de evidente interesse público ou geral, previstos em lei, vedada a identificação da pessoa a que a informação se referir, de forma direta ou indireta, ou mediante consentimento expresso da pessoa às quais os pesquisadores se referirem, por meio de um termo de consentimento próprio para a pesquisa a ser desenvolvida.

As atividades da pesquisa e seus produtos não poderão implicar, para o CEFET-MG e seus sujeitos, qualquer dano, prejuízo ou constrangimento de ordem educacional, sociocultural, financeiro ou pessoal, além de não poderem denegrir a imagem institucional e deverão ser conduzidas dentro dos princípios éticos e de elegância e respeito acadêmicos. O (a) pesquisador (a) se compromete a encaminhar ao CEFET-MG cópia dos produtos gerados a partir da pesquisa e a observar este termo, conforme explicitação abaixo.

Assim posto, autorizo a servidora Aline Alves de Oliveira, aluna do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, do Centro Universitário Unihorizontes, portador de carteira de identidade nº MG-6.883.576 e CPF nº 039.256.736-95 que desenvolve pesquisa intitulada “CONSTRUÇÃO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: estudo com servidores técnico-administrativos e docentes de uma Instituição Federal de Ensino no Estado de Minas Gerais”, a realizar sua pesquisa nesta Instituição.

Por se tratar de pesquisa que também envolve docentes, solicitamos à pesquisadora entrar em contato com o Diretor do Campus I, o Prof. Gilmer Jacinto Peres, que poderá sistematizar formalmente o acesso aos professores do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Prof. Dr. Conrado de Souza Rodrigues  
Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação  
CEFET-MG

Estou ciente dos termos desta autorização, comprometo-me a observá-los e arcar com as consequências do seu eventual não cumprimento.

Pesquisador  
Assinatura

Orientador  
Assinatura e Carimbo



## APÊNDICE A

### Matriz de relação entre os elementos constitutivos do modelo de Kramer e Faria (2007) e roteiro de entrevista

Essa matriz de relação está associada ao modelo de Kramer e Faria (2007) e tem como objetivo propiciar a análise e identificação das questões a serem abordadas junto aos sujeitos da pesquisa.

**CONSTRUÇÃO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:** estudo de caso com servidores técnico-administrativos e docentes de uma Instituição Federal de Ensino no Estado de Minas Gerais.

A pesquisa busca elucidar as interações pessoais e profissionais das pessoas nas organizações, procurando compreender a construção dos vínculos, o que reflete na vida dos indivíduos e nas suas relações sociais, profissionais, familiares e com a comunidade na qual estão inseridos.

#### I – Dados iniciais

( ) Servidor técnico-administrativo em educação ( ) docente efetivo

1. Nome:
2. Idade:
3. Escolaridade:
4. Estado civil:
5. Há quanto tempo trabalha na IFE?

#### II – Questão geral

6. Fale sucintamente sobre suas atividades relacionadas ao trabalho.

#### III – Questões sobre vínculos

##### 9. Em relação à identificação com a organização:

- 9.1 O que o CEFET representa para você?
- 9.2 Como os seus projetos pessoais podem ser viabilizados levando em consideração a Instituição?

9.3 Como você percebe o reconhecimento pelo seu trabalho e seu nível de motivação?

**10. Em relação ao sentimento de pertença:**

10.1 Há quanto tempo você trabalha no CEFET? (Questão 5)

10.2 O que significa para você trabalhar nesta Instituição?

10.3 Até que ponto você se sente responsável pelos destinos da Instituição?

10.4 Você recebe *feedback* pelo trabalho realizado? Como você reage quando recebe alguma crítica?

**11. Em relação à cooperação nas atividades:**

10.1 Como você percebe a cooperação no contexto do seu trabalho?

10.2 Como se dá a cooperação entre superiores, colegas e setores de trabalho?

10.3 Como você avalia a estrutura organizacional e a cooperação? Fale sobre a competição e os conflitos nas relações de trabalho.

**12. Em relação à participação nas decisões:**

12.1 Como você avalia a sua participação e de seus colegas nas decisões relacionadas ao trabalho e em questões relacionadas à Instituição?

12.2 Você pode expressar sua opinião sobre como o trabalho é desenvolvido? De que forma?

12.3 Como se dá o processo de participação, no âmbito do trabalho, de forma geral?

**13. Em relação à criação de inimigos na IFE**

13.1 Você percebe do ponto de vista interno, pessoas ou ações que ameaçam a imagem ou prejudicam a realização dos objetivos de trabalho?

13.2 Você percebe do ponto de vista externo, indivíduos ou organizações que podem ser considerados exemplos negativos e que ameaçam a imagem ou prejudicam a realização dos objetivos de trabalho?

13.3 Você se sente ameaçado por algo ou alguém? Como avalia essa ameaça?

**14. Em relação à idealização da organização:**

14.1 Qual é a imagem e o conceito que você tem em relação à Instituição?

14.2 Como você avalia o seu ambiente de trabalho?

14.3 Como você avalia os colegas de trabalho e a sua relação com superiores?

**15. Em relação ao reconhecimento e valorização dos indivíduos:**

15.1 Como você avalia o reconhecimento e a valorização em relação ao seu trabalho?

15.2 A instituição possui políticas de reconhecimento e valorização dos servidores?

15.3 Como você avalia a política de remuneração praticada pela Instituição e a sua remuneração? (abrange categoria 11)

**16. Em relação à solidariedade**

16.1 Fale sobre a sua disposição para dividir problemas pessoais e profissionais com os colegas de trabalhos?

16.2 Qual a sua disposição para interagir com problemas alheios?

16.3 Como você avalia a sua iniciativa para ajudar os seus colegas de trabalho?

**17. Em relação à integração entre os membros:**

17.1 Fale sobre a sua percepção em relação a integração no contexto da instituição (colegas, equipes, área de trabalho e confraternizações).

17.2 Como se dá o planejamento e execução das atividades?

17.3 Como você considera o seu conhecimento sobre o CEFET?

**18. Em relação ao crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal:**

18.1 Como você considera a sua preparação para a realização das suas atividades?

18.2 Fale sobre incentivos à qualificação proporcionados pela Instituição.

18.3 Como você avalia o plano de carreira da Instituição?

**19. Em relação à autonomia:**

19.1 Qual é a sua autonomia para definir como o seu trabalho será realizado?

19.2 Qual é a sua autonomia para definir prazos em relação ao seu trabalho?

19.3 Fale sobre o controle que você possui em relação ao seu trabalho.

## APÊNDICE B

### Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE)

Eu, Aline Alves de Oliveira, aluna do Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, estou desenvolvendo uma pesquisa que tem como título “CONSTRUÇÃO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: estudo com servidores técnico-administrativos e docentes de uma Instituição Federal de Ensino no Estado de Minas Gerais”, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, cujo objetivo é Identificar e descrever os vínculos estabelecidos pelos servidores técnicos administrativos em educação lotados na Diretoria de Planejamento e Gestão e docentes, que atuam no Campus I do CEFET-MG.

Acrescento que você tem a liberdade para desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, além de não ter despesas ou ônus para participar deste estudo. Acrescento, ainda, que os dados coletados serão utilizados para publicação científica, respeitando a não identificação pessoal dos participantes segundo a Resolução do Código de Ética da pesquisa com seres humanos, Resolução 196, de 10 de outubro de 1996. Para mais informações, o telefone do comitê de ética em pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes é (31) 3293-7000.

Eu, \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_, fui orientado (a) sobre o estudo e afirmo meu consentimento em participar da atividade proposta pelo pesquisador e autorizo a transcrição da entrevista. Declaro que concordo em participar e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Assinatura do entrevistado (a) : \_\_\_\_\_

Aline Alves de Oliveira  
Mestranda em Administração do Centro Universitário Unihorizontes  
Telefone: (31) 34844528 / (31) 998790129

## APÊNDICE C

### Roteiro de Entrevista

( ) Servidor técnico-administrativo em educação ( ) docente efetivo

1. Nome:

2. Idade e Estado Civil-

3. Escolaridade:

4. Há quanto tempo trabalha na IFE e na função? Fale sucintamente sobre suas atividades relacionadas ao trabalho.

5. O que o CEFET representa para você?

6. Como os seus projetos pessoais podem ser viabilizados levando em consideração a Instituição? (A IFE proporciona a realização deles?)

7. Como você percebe o reconhecimento pelo seu trabalho e seu nível de motivação? Fale sobre os motivos que o faz continuar trabalhando aqui.

8. O que significa para você trabalhar nesta Instituição? Sente orgulho ou não? O que sente pelo CEFET mudou ao longo do tempo q vc trabalha aqui?

9. Até que ponto você se sente responsável pelos destinos da Instituição? Qual a sua contribuição para o sucesso do CEFET?

10. Você recebe *feedback* pelo trabalho realizado? Como você reage quando recebe alguma crítica?

11. Como você percebe a cooperação no contexto do seu trabalho?

12. Como se dá a cooperação entre superiores, colegas e setores de trabalho?

13. Como você avalia a estrutura organizacional e a cooperação? Fale sobre a competição e os conflitos nas relações de trabalho.

14. Como você avalia a sua participação e de seus colegas nas decisões relacionadas ao trabalho e em questões relacionadas à Instituição?

15. Você tem abertura para expressar sua opinião sobre como o trabalho é desenvolvido no seu setor? De que forma?

16. Existe algum canal disponibilizado para críticas, sugestões ou tira dúvidas e qual o tratamento dado pela instituição a essas informações?

17. Do ponto de vista interno do CEFET, você percebe pessoa, grupo, setor ou ações que representam uma ameaça à imagem do CEFET-MG ou prejudicam a realização dos objetivos de trabalho? (Características negativas e potencialmente danosas.).
18. Do ponto de vista externo ao CEFET, você percebe indivíduos ou grupo de organizações que podem ser considerados exemplos negativos e que representam uma ameaça à imagem do CEFET-MG ou prejudicam a realização dos objetivos de trabalho?
19. Você se sente ou já se sentiu ameaçado por algo ou alguém? Como avalia essa ameaça?
20. Qual é a imagem e o conceito que você tem em relação à Instituição? (Como percebe o CEFET como uma Instituição para se trabalhar)
21. Como você avalia o seu ambiente de trabalho?
22. Como você avalia os colegas de trabalho e a sua relação com superiores?
23. Como você avalia o reconhecimento e a valorização em relação ao seu trabalho?
24. A instituição possui políticas de reconhecimento e valorização dos servidores?
25. Como você avalia a política de remuneração praticada pela Instituição e a sua remuneração? (abrange categoria 11)
26. Fale sobre a sua disposição para dividir problemas pessoais e profissionais com os colegas de trabalhos?
27. Qual a sua disposição para interagir com problemas alheios?
28. Como você avalia a sua iniciativa para ajudar os seus colegas de trabalho?
29. Fale sobre a sua percepção em relação a integração no contexto da instituição (colegas, trabalho em equipe, área de trabalho e confraternizações). UNIÃO E COLABORAÇÃO. ATENÇÃO A TODOS OS TOPICOS
30. Como se dá o planejamento e execução das atividades?
31. Como você considera o seu conhecimento sobre o CEFET?
32. Como você considera a sua preparação para a realização das suas atividades? Você se considera preparado pela organização para a realização de suas atividades?
33. Fale sobre incentivos à qualificação proporcionados pela Instituição. Eles propiciam seu crescimento profissional?
34. Como você avalia o plano de carreira da Instituição?

- 35.** Você tem autonomia para definir como o seu trabalho será realizado? De que forma?
- 36.** Você tem autonomia para definir prazos em relação ao seu trabalho? De que forma?
- 37.** Fale sobre o controle que você possui em relação ao seu trabalho.