

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**A “RUPTURA” DO VÍNCULO COM O MUNDO CORPORATIVO E OS
IMPACTOS NO BEM-ESTAR SUBJETIVO DOS APOSENTADOS: Um
estudo na AAPCEU - Associação dos Aposentados e Pensionistas
da Caixa dos Empregados da Usiminas**

Breyner Estanislau Silva de Carvalho

Belo Horizonte
2009

Breyner Estanislau Silva de Carvalho

**A “RUPTURA” DO VÍNCULO COM O MUNDO CORPORATIVO E OS
IMPACTOS NO BEM-ESTAR SUBJETIVO DOS APOSENTADOS: Um
estudo na AAPCEU - Associação dos Aposentados e Pensionistas
da Caixa do Empregados da Usiminas**

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

Orientador: Prof. Fernando Coutinho Garcia

Linha de Pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2009

Aos meus pais que sempre me proporcionaram
o melhor, mesmo nos momentos de dificuldade.

A toda minha família pelo amor incondicional.

A todos aqueles que em minha vida me ajudaram
a perseverar, a lutar e me reerguer nos
momentos de queda.

A Deus, que todas as manhãs me dá
a chance de acertar.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Fernando Coutinho, por ter me inspirado e dado um novo sentido à minha vida profissional e pessoal.

À Prof^a. Kely César Martins Paiva, ao Prof. Luiz Carlos Honório e à Prof^a. Valéria Maria Martins Judice pelas inúmeras e valiosas contribuições.

Ao Presidente da AAPCEU, Sr. Fernando Rocha e demais integrantes do Conselho Diretor, por viabilizar a realização desta pesquisa junto aos associados dessa instituição.

Às novas amigas da AAPCEU, Nadir Resende, Nária Florêncio e Rejane Santos, pelo apoio incondicional à realização da pesquisa.

Ao meu amigo Denílson, por ter aberto as portas à minha jornada acadêmica.

Aos meus amigos Paulo César e Pedro Paulo, pelo apoio, conselhos e incentivo.

À minha amiga Fabíola Von Rondow, sem a qual seria impossível a finalização deste trabalho.

À Maryane, pelo apoio e compreensão.

Ao meu amigo Hélio, por todo apoio e amizade incondicional.

*Numa época de mentiras universais, dizer
a verdade é um ato revolucionário.*
George Orwell

RESUMO

Esta dissertação propõe-se a estudar a construção do vínculo organizacional por meio das novas tecnologias do poder e o impacto da ruptura deste vínculo por meio da aposentadoria. Para tanto, escolheu-se, como campo de estudo os associados à Associação dos Aposentados e Pensionistas da Usiminas - AAPCEU. A metodologia adotada contempla métodos quantitativos por meio da aplicação da Escala de Bem-Estar Subjetivo - EBES a um número representativo de aposentados e associados, contemplando também métodos qualitativos, por meio da realização de entrevistas a um número reduzido de associados dentre o universo de respondentes da Escala BES. A aplicação da escala BES possibilitou a análise da dimensão afetiva negativa, a dimensão afetiva positiva e a satisfação dos respondentes com suas próprias vidas. As entrevistas foram realizadas com o objetivo de esclarecer possíveis incoerências entre os dados processados da escala BES. Os pesquisados consideram-se, de uma forma geral, satisfeitos com suas vidas, com pouca representatividade na dimensão afetiva negativa e considerável representatividade na dimensão afetiva positiva. Percebe-se, que diante desse quadro favorável um forte vínculo organizacional se perpetua após a aposentadoria. Em grande parte, a não interrupção do exercício profissional após a aposentadoria assegura o bem-estar subjetivo dos indivíduos, evitando o sentimento de declínio ou de inutilidade social.

Palavras-chaves: Relações de Poder. Aposentadoria. Vínculo Organizacional. Bem-Estar Subjetivo

ABSTRACT

This thesis aims to study the organizational linkages construction through the new technologies of power and the impact of disruption of this linkages through retirement. Thus, were chosen as a field studying members of the Association of Retired and Pensioners of Usiminas - AAPCEU. The methodology includes qualitative methods through the application of the of Subjective Well-Being Scale - SWBS to a representative number of retired and associated members joined on the programme, including also quantitative methods through the use of interviews to a small number of members among the universe of retired that responded to Scale SWB. The application of SWB scale made it possible to analyze the negative affective dimension, the positive affective dimension and the satisfaction of retired with their own lives. Interviews were conducted aiming deepen in possible inconsistencies in the data processed SWB scale. The retired considered themselves, in general, satisfied with their lives, with a little representation in the negative affective dimension and considerable representation in positive affective dimension. It is noticed that in this favorable environment, a strong organizational linkages perpetuates after retirement. In large part, the non-interruption of professional practice after retirement ensures the subjective well-being of individuals, avoiding a declined feeling or social uselessness.

Keywords: Power Relations. Retirement. Organizational linkage. Well - Being subjective

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Distribuição dos respondentes, segundo o sexo.....	45
GRÁFICO 2 - Distribuição dos respondentes, segundo a faixa etária.....	45
GRÁFICO 3 - Distribuição dos respondentes, segundo a continuidade das atividades profissionais após a aposentadoria.....	46
GRÁFICO 4 - Distribuição dos respondentes, segundo o período em que ocorreu a aposentadoria.....	46
GRÁFICO 5 - Distribuição dos respondentes, segundo o exercício atual de atividade profissional.....	47
GRÁFICO 6 - Dimensão afetiva – Fator 1 – Geral.....	48
GRÁFICO 7 - Dimensão afetiva – Fator 1 – Feminino x Masculino.....	49
GRÁFICO 8 - Dimensão afetiva – Fator 1 – Faixa Etária.....	49
GRÁFICO 9 - Dimensão afetiva – Fator 2 – Geral.....	50
GRÁFICO 10 - Dimensão afetiva – Fator 2 – Feminino x Masculino.....	51
GRÁFICO 11- Dimensão afetiva – Fator 2 – Faixa Etária.....	51
GRÁFICO 12- Satisfação com a própria vida – Geral.....	52
GRÁFICO 13 - Satisfação com a própria vida – Feminino x Masculino.....	53
GRÁFICO 14 - Satisfação com a própria vida – Faixa etária.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Apresentação.....	10
1.2 Problema.....	12
1.3 Justificativa.....	12
1.4 Objetivo geral.....	13
1.5 Objetivos específicos.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 As novas tecnologias do poder e o vínculo organizacional.....	14
2.2 O Bem-Estar Subjetivo.....	22
3 METODOLOGIA.....	26
4.1 Pesquisa.....	26
4.2 Amostra.....	27
4.3 Instrumentos de coleta de dados.....	27
4.3.1 Questionário – Escala de Bem-Estar Subjetivo (EBES).....	27
4.3.2 Entrevista.....	28
4.4 Análise dos dados.....	29
4.4.1 Escala de Bem-Estar Subjetivo.....	29
4.4.2 Entrevista.....	30
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	31
4.1 Contextualização da organização pesquisada.....	31
4.1.1 Os anos 50.....	32
4.1.2 Os anos 60.....	35
4.1.3 Os anos 70.....	37
4.1.4 Os anos 80.....	38
4.1.5 Os anos 90.....	39
4.1.6 Os anos 2000.....	40
4.1.7 O SISTEMA USIMINAS nos dias de hoje.....	41

4.1.8 AAPCEU.....	43
4.2 Caracterização da amostra.....	44
4.3 Resultados – Bem-Estar Subjetivo (BES).....	47
4.3.1 Dimensão afetiva Negativa.....	48
4.3.2 Dimensão afetiva Positiva.....	50
4.3.3 Satisfação com a própria vida.....	52
4.4 Resultados – Entrevistas.....	54
4.5 Discussão dos Resultados.....	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	72
ANEXO.....	76
Anexo A – Escala de Bem-Estar Subjetivo (EBES).....	76
APÊNDICE.....	78
Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	78

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

As ciências sociais tradicionalmente possuem grande experiência no estudo do Bem-Estar Subjetivo (BES), buscando compreender a avaliação que os indivíduos fazem de suas próprias vidas. O BES é um construto que sofre influência cultural, a partir do entendimento da cultura como experiências compartilhadas que constroem um padrão único de se ver o mundo. Os níveis de renda de uma população também podem interferir no BES: uma população mais rica, por exemplo, tende a demonstrar maior BES. Usualmente, o método de mensuração do BES é estabelecido pelo auto-relato do indivíduo a respeito de sua satisfação em relação a sua vida e emoções afetivas que sugerem prazer ou desprazer. Porém, a hereditariedade chega a responder por cerca de 52% da variância no BES (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

Segundo Albuquerque e Tróccoli (2004), as discordâncias conceituais sobre o BES não impedem a existência de um consenso quanto às suas dimensões: satisfação com a vida e afetos positivos e negativos, entendendo-se como positivo um contentamento transitório, puramente hedônico que desperta entusiasmo e estado de alerta e, como negativo, também transitório, um estado de distração que proporciona emoções desagradáveis, tais como: ansiedade, agitação, aborrecimento, depressão.

O vínculo entre indivíduos e organização tem sido estudado e pesquisado principalmente sob as óticas distintas da psicologia organizacional e da sociologia, buscando identificar aspectos importantes para o entendimento de temas, como o envolvimento e o comprometimento organizacional, a satisfação, a ética, a justiça, as relações de poder, dentre outros (MELO, PAZ e ALMEIDA, 2007).

Segundo Kramer (2003), o homem, sendo incondicionalmente um ser social, desenvolve desde seu nascimento, relações e vínculos com outros indivíduos, objetos, organizações e quaisquer outros elementos pertencentes ao seu meio.

Nas relações com a organização, o indivíduo estabelece vínculos, sendo estes, na maioria das vezes, objetos de estudo com enfoque no comprometimento organizacional, ou seja, buscando medir ou compreender o nível e as características da ligação estabelecida entre indivíduo e organização, ligação esta que impacta no grau de envolvimento do indivíduo com os objetivos organizacionais, política, missão, desempenho e efetividade (KRAMER, 2003).

Na sociedade moderna, em seu processo de subjetivação fundamentado pelo sistema capitalista e políticas sustentadoras, a velhice representa o declínio das capacidades vitais, e a aposentadoria (ruptura do vínculo organizacional) é a confirmação formal que chancela o início de um período de descanso conquistado pelo trabalhador após longos anos de trabalho. Porém, essa chancela também pode gerar uma visão de que o aposentado é alguém inútil socialmente. Ou seja, estabelecem-se aos idosos os estereótipos de incapazes e inúteis (BOTH, 2004).

Diante do exposto, por meio de um estudo qualitativo e quantitativo, foram pesquisadas junto a um universo de aposentados de uma mesma organização duas vertentes: 1. Relacionada ao vínculo estabelecido pelos indivíduos enquanto funcionários efetivos; 2. Relacionada ao Bem-Estar Subjetivo desses mesmos indivíduos enquanto aposentados dessa organização. Para tanto, foram confrontados os resultados, para possibilitar o entendimento dos impactos e efeitos da ruptura do vínculo organizacional na satisfação desses indivíduos em relação às suas próprias vidas.

A empresa USIMINAS, para tanto, foi contemplada e caracterizada com detalhamento nesse trabalho, visando evidenciar, durante toda sua história institucional, os elementos e os meios pelos quais se é possível entender a construção não somente do vínculo organizacional, como também do vínculo psicológico, social e ideológico de seus aposentados.

A classe aposentada integra um grupo denominado não-economicamente ativo. A população não-economicamente ativa é constituída basicamente por aposentados, donas-de-casa, estudantes, inválidos e crianças. No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 1991, essa população era de 49,1 milhões de pessoas. Em 2007, esse número chegou a 60,5 milhões conforme o Boletim Estatístico da Previdência Social (Vol. 13, nº 09). No estado de Minas Gerais, 77,2% das pessoas de 60 anos ou mais de idade são aposentadas e/ou pensionistas (IBGE, PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – 2007).

1.2 Problema

Como a ruptura do vínculo com o mundo corporativo por meio da aposentadoria impacta no Bem-Estar Subjetivo dos aposentados?

1.3 Justificativa

A importância social da pesquisa se traduz pela exploração do tema “vínculo organizacional”, conceito que, neste trabalho, foi estudado sob os focos sociológico e psicológico, no sentido de explorar a condição de ruptura deste vínculo através do processo de aposentadoria e identificar os possíveis impactos associados à vida e ao Bem-estar Subjetivo dos indivíduos. Dessa forma, busca-se contribuir para com a sociedade no sentido da compreensão de todo esse processo de rompimento e de seus possíveis efeitos.

Cientificamente, o trabalho é relevante, pois pode servir de embasamento empírico e teórico para a melhor compreensão das possíveis interferências e efeitos do rompimento do vínculo do organizacional na vida social e psíquica do indivíduo. Sob uma ótica mais prática e profissional, o trabalho também é relevante junto às organizações, podendo despertar o interesse, por parte dos profissionais de Gestão

de Pessoas, em pensar processos de ruptura corporativa com menos impactos negativos na vida dos indivíduos.

1.4 Objetivo geral

Este trabalho propõe investigar as características do vínculo organizacional entre funcionários aposentados e a organização, bem como avaliar o impacto da aposentadoria no Bem-Estar Subjetivo desses aposentados.

1.5 Objetivos específicos

- Verificar a configuração do vínculo organizacional entre os aposentados e a organização, bem como sua interferência na vida do aposentado;
- Mensurar o grau de Bem-Estar Subjetivo do aposentado após a aposentadoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 As novas tecnologias do poder e o vínculo organizacional

A lógica capitalista e a competição econômica têm obrigado as organizações a buscarem contínua melhoria em seu desempenho, renovação permanente do trabalho, da técnica e dos produtos (MOTTA, 1993, p. 86). Por outro lado, o ser humano é um ser movido por desejos e, desde seu nascimento, aprende a manifestar e expressar esses desejos. Quando esses desejos de alguma maneira são reprimidos ou canalizados para outra direção, configura-se uma relação de poder pelo exercício da dominação. Freud (1913/1999) atribuía aos “*totens*” imagens construídas nas sociedades primitivas, um poder restritivo que lhes impunha *tabus*.

Em toda a história da humanidade, podemos reconhecer diferentes formas de dominação: o papel das instituições religiosas como fonte central do poder, a utilização da força física muito bem representada pelo pelourinho e grilhões aplicados em regimes escravagistas. A organização moderna estabelece hoje uma nova forma de dominação (MOTTA, 1991, p. 6).

A organização é vista como um sistema dinâmico e auto-regulado, suficientemente capaz de monitorar seus próprios efeitos e adaptar-se ou corrigir-se em função dos resultados obtidos. Esse sistema é codificado por regras que são criadas, modificadas e até mesmo suprimidas no sentido da busca pela adesão. O capitalismo moderno apresenta empresas cujo gerenciamento depende de um sistema de princípios que requer a adesão dos indivíduos para que as diretrizes possam ser compreendidas. Dessa maneira, observa-se uma nova forma de poder, na qual o indivíduo sai da condição de obediência para aderir a uma lógica organizacional (PAGÈS *et al.*, 2006).

Ainda segundo Pagès *et al.* (2006), a verdadeira adesão ou contribuição do indivíduo para com a organização dependerá de sua integração ideológica. Para tal,

as organizações hipermodernas¹ desenvolvem dispositivos técnicos sofisticados que substituem eficazmente a prática do poder disciplinar (FOUCAULT, 2007) pela prática do poder gerencialista, ou seja, pela sedução e adesão ao projeto organizacional (GAULEJAC, 2007).

Ainda dentro do foco ideológico, Pagès *et al.* (2006) aponta que as organizações modernas têm se configurado como instituições religiosas, buscando garantir a continuidade das religiões tradicionais falidas junto aos indivíduos. Muitos funcionários ao falar de sua organização referem-se a ela espontaneamente como se fosse uma igreja. Nesse sentido, para o indivíduo trabalhar em uma organização como esta, é necessária a adesão ideológica a todo um sistema de valores, ou seja, significa adotar uma filosofia de modo que este indivíduo possa se dedicar de “corpo e alma” à organização. Essa adesão ideológica é fundamental para que a empresa exerça seu poder e para a sustentação de um sistema de dominação e alienação dos indivíduos. Essa adesão e admiração ocorrem visto que a organização busca oferecer aos indivíduos não somente satisfações materiais, mas também satisfações ideológicas e até mesmo espirituais, a ponto de esses indivíduos se reconhecerem na organização e se identificarem com ela. Dessa maneira, o indivíduo passa a professar sua fé a partir das satisfações emergentes do sistema de valores e crenças estabelecidos pela empresa.

O indivíduo é convidado a ser um ator de transformação do mundo por meio de sacrifícios, eficácia e espírito de competição. A adesão às “crenças”, ou seja, “a fé na empresa” proporciona uma atenuação das restrições ou de certas condições de trabalho, tais como o sacrifício da vida familiar. Essa fé é estabelecida em manuais tidos como sagrados e que se apresentam como as bíblias das organizações e rituais de evangelização são necessários para difundir essa ideologia religiosa e assegurar a difusão da fé. Dessa forma e para tanto, os ritos religiosos apresentam-se claramente sob diversas formas, ou seja, a confissão apresenta-se na forma de entrevistas de avaliação; a missa são os encontros; o batismo é a admissão; o catecismo, a formação (socialização ou integração); a liturgia apresenta-se como

¹ Hipermodernas -Organizações que apresentam um “desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação” (Pagès, 2006, p. 35) antecipando-se aos conflitos antes que estes se tornem coletivos.

regras; e o direito canônico é apresentado através dos manuais (PAGÈS et al, 2006).

É fato que, ao enunciar seus grandes princípios, a organização coloca-se como entidade suprema, perfeita e sujeito da criação, e, dentre os motivos de ligação ou adesão a ela, estão os sentimentos expressos pelo indivíduo, tais como: a admiração pelo seu poder, sua generosidade e seu sucesso. Esses sentimentos são os de um fiel, ou seja, nascem na confiança e vão até a admiração e o amor (PAGÈS et al, 2006).

Os indivíduos se apresentam como fiéis diante da *infallibilidade* divina, convencendo-se, inclusive, de sua falta de dignidade. Devem, portanto, preservar a qualquer preço a imagem que formaram da empresa para justificarem a fé investida por eles, não acreditando, por exemplo, na possibilidade de manipulações financeiras ou quaisquer movimentos escusos (PAGÈS et al, 2006).

Para fortalecer tal poder, os chamados “gurus” da administração surgem no cenário atual desempenhando seus personagens proféticos em treinamentos, *workshops*. Em *performances* religiosas, eles prometem aos fiéis o autodesenvolvimento espiritual. Prometem a libertação aos gerentes das barreiras, medos ou pensamentos que os pudessem impedir de ser bem-sucedidos. Mas é notório que toda esta espiritualidade, em vez de concorrer para a libertação esperada, somente assegura a busca pelo atendimento dos fins organizacionais específicos (BELL; TAYLOR, 2004).

Dentro ainda dessas novas estratégias de transmissão ideológica que reforçam a imagem organizacional positiva, processos sutis de autopersuasão são utilizados com intuito de reforçar a ideologia dominante. A consciência do indivíduo vive em meio a contradições, podendo ameaçar, em determinados momentos, a ideologia dominante. Para conter tal ameaça, a organização institui um processo conhecido como *cercos ideológicos*, pelo qual o próprio indivíduo colabora para com a sua doutrinação, resolve seus conflitos ideológicos e reforça a ideologia dominante. Todo esse processo é experimentado pelo indivíduo de modo que ele tenha a impressão de estar pensando livremente (PAGÈS et al., 2006).

A ideologia da empresa somente se torna eficaz quando ela mobiliza as aspirações mais profundas e os valores do indivíduo, transcendendo seu interesse individual. A política de uma empresa deve estar apoiada em uma filosofia, pela qual se possa compensar e se desculpar pela exploração e ao mesmo tempo despertar valores profundos nos trabalhadores, dando a eles um sentido maior à sua existência, à oportunidade de serem úteis ao coletivo, criando e apropriando-se do seu futuro. Ou seja, seus valores mais profundos são disponibilizados para a organização e a empresa passa a ser difusora e promotora de valores pelos quais o indivíduo deve ser grato. Portanto, o que se percebe é uma estratégia visando à construção ideológica que deve permanecer enraizada na vida do indivíduo, gerando um sistema por meio do qual este indivíduo simboliza o conjunto de suas relações sociais em um nível específico de alienação (PAGÈS *et al*, 2006).

Segundo Enriquez (1997, p. 19), o indivíduo jamais esteve tão preso às organizações (em especial às empresas), tampouco livre em relação a si mesmo, seu corpo, seu pensar, sua *psique*. Na verdade, a sociedade moderna constrói todas as coisas com o objetivo de fazer crer que os homens são livres e potencialmente criadores, para então os encerrar nas muitas e sutis armadilhas. O indivíduo passa a se tornar um jogador estratégico, que tem como obrigação vencer, ter sucesso a qualquer custo e tempo. Deve ser capaz de adquirir continuamente novos conhecimentos e se adaptar continuamente para que não seja surpreendido.

O indivíduo está preso à organização não somente por laços materiais e morais, vantagens econômicas e satisfações ideológicas. Existem também os laços psicológicos estruturados e modelados pela organização de tal maneira que o indivíduo reproduz a organização de forma mais profunda em seu inconsciente. A organização torna-se sua fonte de prazer e sofrimento, e esta capacidade é que estabelece o aspecto mais importante de seu poder. A organização é capaz de influenciar o inconsciente tal qual uma *droga*. A droga é um corpo estranho que, ao se misturar no organismo produz efeitos que escapam ao controle, ou seja, torna-se parte integrante do organismo e, ao mesmo tempo controla e escraviza. Porém, transpondo para a empresa, a escravidão é interna, já que a organização é internalizada e introjetada pelo indivíduo através da identificação ideológica. A

organização-droga é amada e odiada, pois é fonte de prazer e sofrimento (ENRIQUEZ, 1997).

De forma clara, a organização, em sua realidade política e econômica, impõe aos indivíduos uma imagem de força e poder por meio de seu porte, seu caráter mundial, eficácia e seus objetivos estratégicos. Esta onipotência, por um lado, favorece o imaginário do indivíduo em seus sonhos individuais de onipotência, por outro, alimenta sua angústia. Toda essa onipotência se consolida por meio da ideologia organizacional, ou seja, a organização propõe conscientemente aos indivíduos a imagem do seu poder, consolidando-se por meio de um valor e de um modelo, apresentando-se também como uma máquina capaz de dar prazer ao indivíduo, assumindo um imenso poder sobre ele. Ou seja, por meio da capacidade de dar prazer, em contrapartida, ela cobra do indivíduo que este satisfaça suas exigências (PAGÈS *et al.*, 2006). É como aquele empregado que recebe ajuda de sua empresa para comprar sua casa “dos sonhos”, porém em troca, deve dispor totalmente de seu tempo para a empresa, não conseguindo usufruir da casa tão sonhada.

Percebe-se que o mundo se tornou sádico, no sentido de que a importância e o valor do mérito, trabalho, honra, responsabilidade, integridade (ética) e honestidade deram lugar a um único valor: o dinheiro. “Tudo se compra e tudo se vende”. (ENRIQUEZ, 2006, p. 5).

O indivíduo, por sua vez, se apresenta como o “recurso” fundamental às organizações, porém caracteriza-se claramente por sua complexidade, tornando-se alvo do controle organizacional de modo a alcançar seus objetivos. Os mecanismos de controle hoje se apresentam sofisticados e capazes não somente de atingir o corpo físico dos trabalhadores, mas principalmente sua subjetividade. A estratégia mais utilizada pelas organizações é a de desenvolver um forte vínculo do indivíduo com a organização e por meio desse vínculo exercer total controle. Através do vínculo objetivo, a organização formaliza a relação de trabalho por meio de contrato de trabalho, salário, dentre outros. Porém, o vínculo subjetivo se dá por meio do sentimento de reconhecimento, filiação, pertença, possibilidade da realização de desejos, dentre outros (FARIA; SCHMITT, 2007).

O estudo do vínculo dos indivíduos com a organização apresenta-se hoje por meio de diversas concepções teóricas no âmbito da psicologia e da sociologia. O tema tem sido objeto de pesquisa no campo da psicologia organizacional tanto para fins acadêmicos quanto organizacionais (desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas). Em determinado foco, esses estudos apresentam como um dos focos, a base afetiva ou atitudinal, que destaca a identificação do indivíduo com objetos e valores da organização através da natureza afetiva (MELO; PAZ; ALMEIDA, 2007).

Todo e qualquer indivíduo busca a realização de seus projetos individuais, segundo seus interesses pessoais, podendo ou não realizá-los em seu trabalho, visto que, em uma organização, as atividades são realizadas em função dos objetivos organizacionais. O vínculo organizacional de um indivíduo para com uma organização pode ser fraco ou forte, dependendo de suas motivações pessoais, das relações interpessoais construídas dentro da organização e das condições de trabalho proporcionadas pela organização. É nas relações estabelecidas com o outro que o indivíduo vê seu desejo e sua existência reconhecidos (CHANLAT, 1996). Dessa maneira, as relações dentro de uma organização contemplam as interações afetivas, estabelecendo um vínculo entre os participantes e entre estes e a organização (KRAMER, 2003).

A organização é um cenário social que, de um lado, caracteriza-se por um subsistema estrutural e material capaz de assegurar a produção de bens e serviços e, de outro, por um subsistema simbólico, no qual as ações adquirem sentido por meio das interpretações, organizações e legitimação das atividades e relações estabelecidas (CHANLAT, 1996). A vida intra-organizacional é palco de conflitos de interesses, alianças e disputas pelo poder, exercício de controle e autoridade e, principalmente, um palco compartilhado por pessoas que se relacionam e constroem vínculos entre si, permeados de sentimentos, angústias e medos (KRAMER, 2003).

Segundo Motta (1991), quando as organizações são analisadas sob a ótica psicanalítica, o primeiro passo é estudar os laços que prendem os indivíduos às organizações. Esses laços se estabelecem por meios materiais, morais, ideológicos, socioeconômicos e, principalmente, psicológicos. A organização, como ator social, é capaz de criar impulsos e sistemas de defesa nos indivíduos, de modo que se criem

raízes capazes de fazer com que ela seja perpetuada profundamente pelo indivíduo de maneira inconsciente. Dessa forma, a organização tende a ser fonte de prazer e angústia, sendo este um dos aspectos mais importantes em relação ao poder que exerce, ou seja, a capacidade de influenciar o inconsciente dos indivíduos. Em outras palavras, a organização instaura-se como o ideal do Ego, ou seja, surge como objeto de amor e, ao mesmo tempo, como Superego, apresentando-se como punitiva, causadora de sofrimento.

Em qualquer organização, seja ela prestadora de serviços, produtora de bens, ou ainda uma entidade filantrópica, este vínculo é formado naturalmente pelas relações sociais do indivíduo construídas e direcionadas de maneira que este se prenda à teia de controle, por meio de um processo de docilização, capaz de reduzir o potencial questionador e político do indivíduo, canalizando-o para os objetivos e metas de produção. Por outro lado, nesse vínculo ou teia na qual o indivíduo se lança está também a busca e a luta pelo reconhecimento, já que a consciência de si está relacionada ao desejo que o indivíduo tem de ser desejado ou reconhecido. Assim, é possível perceber que o Ego é construído a partir de uma imagem espelhada, ou seja, o indivíduo só se vê enquanto visto pelos outros ou enquanto os outros falam de e para ele. Em uma percepção mais profunda, o indivíduo é aprisionado facilmente pelo seu consciente, já que muitas vezes o que parece claramente racional nada mais é que o resultado daquilo que se assume inconscientemente (MOTTA, 1991).

Já Faria e Shimitt (2007), entendem que o vínculo ocorre quando o indivíduo identifica uma importância no sentido de realizar suas necessidades, desejos ou satisfazer suas pulsões. O vínculo pressupõe relações de cumplicidade, e, para tal, é necessário que as partes tenham interesses, desejos ou necessidade pela vinculação. Na verdade, o vínculo formal do indivíduo com a empresa (contrato, salário, benefícios) é importante no sentido de que o indivíduo busca realizar suas necessidades e garantir sua sobrevivência; porém, é o vínculo psicológico que propicia meios de esse indivíduo se manter ligado à organização. Esse tipo de vínculo abre para o indivíduo a possibilidade de satisfazer suas necessidades psicológicas (reconhecimento, desejo), obtendo satisfação a partir das relações sociais intra-organizacionais. Portanto, as necessidades de um indivíduo podem se

apresentar como conscientes e inconscientes, ou seja, aquelas que ele conhece e age no intuito de satisfazê-las e aquelas que, apesar de não conhecer, de algum modo busca satisfazê-las, como, por exemplo, pertencer a um grupo, ser reconhecido como profissional, como pessoa, dentre outros.

Podemos também tratar a temática do vínculo organizacional por meio dos conceitos de identidade pessoal e identidade social. A identidade é constituída a partir da necessidade de se explicar o conceito de si, também sendo resultado de uma constante construção psicológica. Para sustentar esse dinâmico processo de construção da identidade, o indivíduo busca constantemente preencher as expectativas do outro em relação a si mesmo e à sua própria conduta. É então notório o fato de que, apesar de existir em cada indivíduo o senso da individualidade, essa construção não ocorre separadamente do “outro”. Dessa maneira, a socialização constitui o mais relevante referencial para formação da identidade (MACHADO, 2003).

A identidade social já se caracteriza pela “representação que um indivíduo dá a si mesmo por pertencer a um grupo” (MACHADO, 2003, p. 55). Pertencer a um grupo diminui a possibilidade de redução da incerteza subjetiva (HOGG; TERRY citados por MACHADO, 2003). A questão é que, pertencendo a um grupo, a autopercepção do indivíduo como membro fundamenta a identificação social e orienta-o para agir de forma compatível com esse grupo. Dessa forma, o conceito de identidade social propicia elementos articuladores do processo de vinculação social, ou seja, estabelece a “estrutura psicológica que realiza a ligação entre o indivíduo e o grupo” (BAUGNET citado por MACHADO, 2003, p. 57).

O vínculo se dá por meio do trabalho e das necessidades que existe por parte das duas partes interessadas: trabalhador e empregador. Em meio à revolução industrial inglesa no século XVIII, seguida pelas revoluções político americana e francesa, o trabalho se transformou num símbolo de liberdade para o indivíduo, ou seja, por meio dele poderia transformar a natureza, as coisas e a sociedade. A valorização do trabalho pode ser claramente percebida quando o pensador John Locke, que influenciou o *Bill of Rights*, as Declarações de Direitos inglesa e francesa e a declaração de Independência americana, disse que, para o indivíduo, a liberdade

fundamental é a de empreender, ou seja, quem não empreende não transforma as coisas, também não expressa sua liberdade primária (ENRIQUEZ, 1999).

O comércio e o trabalho propiciam e mantêm as relações entre os indivíduos, acalmando-os em suas tendências de fazer guerra (MONTESQUIEU citado por ENRIQUEZ, 1999). Pensamentos como este e muitos outros emitidos por Conde de Saint-Simon e Auguste Comte, além da contribuição de Karl Marx, Balzac e Adam Smith entre outros, apresentaram uma nova realidade e mentalidade a partir do século XIX, quando o trabalho passa a criar uma mobilização geral dos seres humanos. Surgem o sentimento e a idéia de que os indivíduos sem trabalho são estigmatizados como inúteis, delinquentes e parasitas. O indivíduo que não trabalha não tem os mesmos direitos dos que trabalham, não tem, por exemplo, o direito de comer. A civilização volta-se para o trabalho, o que alcança maiores proporções com o surgimento das grandes empresas. É claramente perceptível que a perda do trabalho provoca, conseqüentemente, feridas profundas na identidade de diferentes indivíduos, promovendo a desagregação de sua personalidade (ENRIQUEZ, 1999).

2.2 O Bem-Estar Subjetivo (BES)

Durante muito tempo a Psicologia deu mais importância às questões relacionadas à doença do que à saúde (MYERS e DIENER citados por FIQUER, 2006). A infelicidade foi explorada amplamente, enquanto o bem-estar foi deixado de lado. Segundo Fiquer (2006), pesquisas recentes têm evidenciado que as pessoas possuem uma visão muito mais otimista a respeito da vida do que supunham filósofos, artistas e escritores.

A trajetória do conceito de bem-estar dentro da Psicologia, em grande parte, deu-se sob os domínios da psiquiatria e da gerontologia, enfocando, em sua maioria, patologias como depressão, ansiedade ou stress; conceituando-se, dessa forma, bem-estar subjetivo em função da ausência de patologia (GOMIDE JR.; HERNANDEZ, 2005).

O termo felicidade é originado do latim *felicitas*, que por sua vez origina-se de *Felix*, que quer dizer afortunado, feliz. De maneira mais clara, seria a ausência do mal e a permanência do bem em sua plenitude. A felicidade muitas vezes está também relacionada ao espírito religioso, ou à permanência em Deus: no hinduísmo, é o conceito do *Nirvana*, a paz interior (STINGEL, 2003); no budismo, a felicidade é a paz de espírito consequente da prática de uma vida ética e virtuosa (CLARK *et al.*, 2006). No Velho Testamento, a felicidade é adquirida através da providência divina dos bens essenciais à vida e da prática da justiça, já no Novo Testamento, ela é alcançada através das bem-aventuranças prometidas por Jesus (FIQUER, 2006).

Desde os gregos antigos, pouco progresso teórico foi alcançado para se compreender a felicidade e seus aspectos determinantes. Após a Segunda Guerra Mundial, a felicidade e/ou bem-estar tornou-se objeto de estudos quantitativos sistemáticos (CAMPBELL, 1976) com intuito de investigar os recursos ou fatores que fossem responsáveis pela qualidade de vida ou bem-estar. Segundo Ryan e Decy, citados por Fiquer (2006), os estudos empíricos do bem-estar humano foram desenvolvidos a partir de duas perspectivas filosóficas distintas: a primeira, chamada de hedonismo, relacionada à sensação de prazer ou felicidade, ou seja, a felicidade ou bem-estar de uma pessoa é compreendido por diversas experiências de prazer e desprazer (corporal e emocional). A segunda perspectiva é conhecida como eudaimonismo, que estabelece que o bem-estar está além da felicidade, ou seja, envolve a atualização de potenciais humanos e, sob essa concepção, nem todo desejo realizado resulta em bem-estar. Sob essa ótica, o bem-estar somente ocorre quando as atividades e atitudes do indivíduo estão fundamentadas em valores morais (WATERMAN citado por FIQUER, 2006).

O bem-estar é compreendido como o sentimento do indivíduo resultante de fatores geradores de prazer, tais como: relações interpessoais satisfatórias, lazer, condições de vida e trabalho adequadas, autonomia e independência, ausência de problemas financeiros, ausência de enfermidades, satisfação com a vida, família, amigos, vizinhos, dentre outros (FERNÁNDEZ-RIOZ citado por MEDEIROS, 2001).

Mas o conceito tornou-se mais delimitado quando o bem-estar foi segmentado em dois componentes dele integrantes: os subjetivos e os objetivos. Os objetivos são

identificados como padrões de vida, tais como: educação, emprego, condições financeiras e de moradia. Esses componentes são bem similares aos indicadores utilizados para mensurar a qualidade de vida. Já os componentes subjetivos são aqueles relacionados ao estado psicológico do indivíduo, buscando compreender como o sujeito vivencia a qualidade de vida (GOMIDE JR.; HERNANDEZ, 2005).

O conceito de bem-estar também pode ser visto sob duas perspectivas, segundo Ryan e Deci, citados por Gomide Jr. e Hernandez (2005): o bem-estar subjetivo, que abrange o estado subjetivo de felicidade, e o bem-estar psicológico, que investiga o potencial humano.

Segundo Diener, citado por Siqueira e Amaral (2006), para compreender o bem-estar psicológico de um indivíduo deve-se ir além de aspectos conhecidos como desordens emocionais ou depressão. É necessário envolver outros fatores, tais como a satisfação com a vida, o estado de ânimo, o otimismo e a auto-estima. Mas não se pode esquecer que, além desses fatores, há também a satisfação no trabalho.

Nas últimas três décadas, o interesse por estudos sobre o Bem-Estar Subjetivo tem aumentado consideravelmente, inserindo o tema na perspectiva da Psicologia Positiva, ou seja, priorizando aspectos positivos da vida e contemplando experiências subjetivas, tais como: felicidade, contentamento, satisfação, dentre outras (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, citados por ALBUQUERQUE *et al.*, 2006).

O Bem-Estar Subjetivo (BES) é um estudo que busca compreender de que maneira as pessoas avaliam suas vidas em relação à felicidade, satisfação, estado de espírito, afeto positivo e negativo, sendo considerado por alguns autores como uma avaliação subjetiva da qualidade de vida. Ou seja, é o estudo científico da felicidade e dos aspectos que a causam ou a destroem, de quem a tem ou não (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

O BES é medido por dois indicadores distintos: o afetivo e o cognitivo. O “afetivo” trabalha as respostas emocionais positivas e negativas (afeto positivo e afeto negativo). De outra maneira, dimensionar a satisfação com a vida é julgar

“cognitivamente”, determinado domínio específico da vida do indivíduo, ou seja, julgar e avaliar de forma geral a própria vida. Esse julgamento depende, então, do resultado da comparação entre circunstâncias da vida individual e de um padrão escolhido pelo indivíduo como referência (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

Pode-se, então, observar que um BES elevado apresenta frequentemente experiências emocionais positivas e pouquíssimas experiências negativas, tais como depressão ou ansiedade. Também pode ser observado que a satisfação percebida ocorre não somente em aspectos diversos da vida, mas na vida como um todo. Verifica-se, ainda, que o humor, emoções e julgamentos auto-avaliativos são dinâmicos, ou seja, mudam com o tempo, implicando mudanças também na satisfação com a vida. Ressalta-se que o dinamismo claro desse construto não implica instabilidade do fenômeno (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

O método de mensuração do BES consiste na captação do auto-relato do indivíduo a respeito de seu autojulgamento e avaliação da satisfação que possui em relação a sua vida. Essas medidas se apresentam como apropriadas ao campo, visto que partem do pressuposto de que somente o indivíduo pode experimentar suas dores e prazeres, julgando-os, avaliando-os e estabelecendo um nível de satisfação com a vida. Apesar dos bons índices de fidedignidade/estabilidade na aplicação da escala (0,50 a 0,70), alguns dispositivos de resposta precisam ser controlados na hora da aplicação do instrumento de coleta, tais como a desejabilidade social. Dessa forma, podem avaliar e evitar que as medidas de auto-relato sofram distorções (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

Juntamente com decisões estratégicas e tecnológicas, as organizações têm se preocupado, por meio de seus gestores, com os aspectos que proporcionam o bem-estar psicológico no ambiente de trabalho. Acreditam que, para garantir a qualidade de produtos e serviços, é necessário manter as pessoas otimistas, satisfeitas e com a auto-imagem fortalecida e, portanto, investir no bem-estar de seus recursos humanos é um dos grandes desafios das organizações modernas. Supõe-se que o bem-estar psicológico possa ser fundamental para o maior engajamento do trabalhador no planejamento estratégico da organização, isto é, o vínculo das pessoas com a organização através da responsabilidade e do comprometimento

dependerá de satisfazer as necessidades dessas pessoas (SIQUEIRA; AMARAL, 2006).

Diante da idéia de que a estrutura organizacional e seu *modus operandi* podem impactar a saúde e o bem-estar de seus empregados, verifica-se que a efetividade organizacional, nesse contexto, também será impactada (GOMIDE JR; HERNANDEZ, 2005).

3 METODOLOGIA

3.1 Pesquisa

O estudo teve caráter quantitativo e qualitativo, buscando e confrontando informações resultantes do processamento dos dados coletados, visando atingir os objetivos específicos determinados. Quanto aos meios de investigação, foi realizado um estudo multicaso, por meio de uma pesquisa de campo, ou seja, investigação empírica desenvolvida em local onde ocorre o fenômeno a ser estudado, além de esse local ainda disponibilizar elementos que possam explicar esse fenômeno (VERGARA, 1998). Em uma pesquisa de campo, podem ser aplicadas entrevistas, questionários, testes e observação participante. No estudo, também aplicou-se entrevistas, com o intuito de alcançar o objetivo específico relacionado à caracterização do vínculo organizacional; e questionário, visando mensurar o BES conforme o objetivo específico estabelecido.

Segundo Yin (2005) Um estudo de caso investiga empiricamente um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, principalmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não se apresentam claramente determinados. Este estudo por sua vez, não contempla um único caso, portanto, foi necessário adotar o conceito de estudo multicaso abordado por Triviños (1987), já que esse estudo

permitiu estabelecer comparações entre as realidades específicas dos respondentes.

Quanto aos fins, a investigação foi descritiva, com o intuito de apresentar e descrever percepções e sentimentos dos aposentados em relação ao fenômeno estudado, além de estabelecer correlação entre variáveis, definir sua natureza e construir fundamentos para sua explicação (VERGARA, 1998).

3.2 Amostra

O universo da pesquisa ou população estudada constituiu-se pelo número total de aposentados associados à AAPCEU - Associação dos Aposentados e Pensionistas da Caixa dos Empregados da USIMINAS, que é de **1145 (um mil, cento e quarenta e cinco)** associados (junho de 2008). A amostra foi não probabilística, selecionada por acessibilidade e tipicidade, ou seja, a amostra foi constituída em função da facilidade de acesso e por elementos representativos do universo estabelecido (VERGARA, 1998).

3.3 Instrumentos de coleta de dados

3.3.1 Questionário – Escala de Bem-Estar Subjetivo (EBES)

O questionário referente à EBES (Escala de Bem-Estar Subjetivo - Anexo A) foi aplicado a uma amostra de **84 (oitenta e quatro)** aposentados com o intuito de mensurar o Bem-Estar Subjetivo destes após a ruptura do vínculo por meio da aposentadoria. Essa escala é um dos poucos instrumentos validados para mensuração de bem-estar subjetivo adaptado à população brasileira (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004), tendo como foco medir os três componentes do Bem-Estar Subjetivo: satisfação com a vida, afeto positivo e afeto negativo. A

EBES é constituída de duas subescalas, totalizando 62 (sessenta e duas) variáveis a serem coletadas e processadas.

A escala é constituída por duas subescalas, sendo que a primeira é composta por 47 itens e representa sentimentos e emoções (positivos e negativos), ou seja, avalia a dimensão afeto do BES. Nessa primeira parte, os itens vão do número 1 ao 47, devendo o indivíduo responder como tem se sentido ultimamente numa escala de 1 (um pouco) a 5 (extremamente). A segunda subescala é composta por 15 sentenças, e tem como objetivo avaliar o que o indivíduo faz da sua própria vida, medindo também o nível de satisfação com ela. Os itens vão do número 48 ao 62, e visam descrever os julgamentos relativos à avaliação de satisfação ou insatisfação com a própria vida. Devem ser respondidos numa escala de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente) (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

3.3.2 Entrevista

As entrevistas foram realizadas com **6 (seis)** sujeitos (cinco homens e uma mulher), escolhidos aleatoriamente da amostra estabelecida no item anterior, e o roteiro foi elaborado após a análise dos dados estatísticos, justamente com o intuito de aprofundar em possíveis incoerências entre os dados processados. (Apêndice A)

A entrevista aplicada, conforme descrito acima, configura-se como uma entrevista semi-estruturada:

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. (TRIVIÑOS, 1987, p. 146)

3.4 Análise dos dados

3.4.1 Escala de Bem-Estar Subjetivo

Para a análise da Escala de Bem-Estar Subjetivo, foram utilizados os recursos da estatística descritiva. Ela é utilizada para descrever fatos, compreender a organização e simplificar informações a princípio complexas, tornando-as mais fáceis de entender, relatar e discutir. Dessa forma, busca-se, por meio de estatística descritiva, reunir e processar uma série de variáveis de mesma natureza buscando o entendimento e a percepção holística do fenômeno estudado, organizando informações e apresentando-as por meio de tabelas, gráficos e/ou indicadores descritivos.

A Escala de Bem-Estar Subjetivo é estruturada conforme escala do tipo *Likert*, no intuito de se obter respostas pelas quais os respondentes determinam seu nível de concordância para com afirmações apresentadas conforme abaixo:

Subescala 01

- 1- Nem um pouco
- 2- Um pouco
- 3- Moderadamente
- 4- Bastante
- 5- Extremamente

Subescala 02

- 1- Discordo plenamente
- 2- Discordo
- 3- Não sei
- 4- Concordo
- 5- Concordo plenamente

Para a análise da primeira subescala, foram estabelecidos dois fatores distintos que reúnem os itens em dois grupos diferenciados. Um composto pelos itens de cunho negativo (Fator 1) e o outro, positivo (Fator 2).

3.4.2 Entrevista

Para as entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo, técnica de análise de dados qualitativos muito utilizada em Ciências Sociais com ênfase em Psicologia Social e estudos de Administração. O objetivo principal da análise de conteúdo é produzir inferências que sejam válidas, através da interpretação de dados, de modo que se constitua um meio de se investigar as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (indicadores ou variáveis de inferência) (GOULART, 2006).

Os métodos de análise de conteúdo foram direcionados ao estudo do não dito, do implícito. Busca-se, aqui, a análise de ideologias, sistemas de valores, representações, aspirações e transformações, através da reconstituição de realidades passadas. O método de análise de conteúdo aplicado em Ciências Sociais não visa compreender o funcionamento da linguagem enquanto tal:

O lugar ocupado pela análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, nomeadamente porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade, como, por exemplo, os relatórios de entrevistas pouco diretivas (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998, p. 227).

Ao utilizar a análise de conteúdo, é necessário, portanto, ter foco e se preocupar com o rigor metodológico e a profundidade inventiva.

4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Contextualização da organização pesquisada

A cidade de Ipatinga, inaugurada em 1º de agosto de 1922, é a sede fabril da USIMINAS. Localiza-se no Estado de Minas Gerais, a 19° 29' 30" de latitude sul e 42° 32' 30" de longitude W Gr., às margens confluentes dos rios Piracicaba e Doce. Ipatinga inicialmente era uma pequena sesmaria voltada à atividade agropecuária. A origem do nome segundo alguns curiosos seria do Tupi-guarani e significaria "Barro Roxo". Outra explicação dada ao nome seria o arranjo formado pelo empréstimo de "Ipa, de Ipanema (ribeirão que passa pela cidade) e Tinga, de Caratinga". Há ainda outra opinião a respeito da origem do nome, podendo significar "pouso de água limpa", nome dado por Pedro Augusto da Cunha Nolasco, também idealizador da Companhia de Estrada de Ferro Vitória a Minas (DAMIÃO, 1977).

Em um artigo Publicado pela USIMINAS em 1970, o Prof. Rafael Hardy Filho, autor do planejamento físico e da urbanização de Ipatinga, descrevia que a cidade, distrito semi-abandonado do município de Coronel Fabriciano, e até então (1970), com pouco mais de sessenta casas e trezentos habitantes, seria o suporte habitacional da Usina Intendente Câmara. Entre a área escolhida para a implantação da cidade e a implantação da indústria, existiam elevações fartamente arborizadas, que serviam de cortina natural contra ruídos, fumaça e pó industrial. Com a colaboração e o trabalho de arquitetos como Marcelo Bhering, Múrcio Guimarães, Luiz Guimarães e Hélcio Piancastelli e os engenheiros Gil Guatimosim Júnior, Nelson Saldanha, Dantes Mendes, Irirá da Silveira e Márcio Cunha, o pré-planejamento da cidade de Ipatinga foi estabelecido, sendo aprovado em 1958 pelo arquiteto Lúcio Costa. A cidade de Ipatinga e sua história estão presas à implantação da USIMINAS. A Usina "Intendente Câmara" foi implantada no Vale do Piracicaba, empurrada pelo anseio de uma Usina Siderúrgica nas montanhas mineiras (DAMIÃO, 1977). A USIMINAS, assim, foi a primeira grande usina de siderurgia de Minas Gerais.

O nome atual da Usina foi inicialmente indicado na Assembléia Legislativa, pelo deputado Rafael Nunes Coelho, em dezembro de 1957. Sua aprovação se deu por meio do Governador do Estado, José Francisco Bias Fortes, e posteriormente o nome foi encaminhado à diretoria da Usina, que o aprovou em 28 de maio de 1958. O nome anteriormente dado à USIMINAS foi uma homenagem ao naturalista mineiro Manuel Ferreira da Câmara Bittencourt e Sá, Intendente Geral das Minas e Diamantes, em Vila Rica. Câmara, em 18 de agosto de 1814, às 13 horas, realizou a primeira corrida de ferro gusa em um alto forno por ele mesmo construído na Real Fábrica de Ferro, em um lugar chamado “Morro do Pilar”, nos cumes da Serra do Espinhaço, em Conceição do Mato Dentro (DAMIÃO, 1977).

4.1.1 Os anos 50

Os anos 50 foram marcados por vários acontecimentos conforme a seguir:

1956 - Em 25 de abril de 1956, a USIMINAS foi organizada, por escritura pública, sendo eleitos a diretoria, o conselho fiscal e o presidente do conselho consultivo. Nessa ocasião, também começou o entendimento sobre a possível participação japonesa na USIMINAS, por sugestão do então Embaixador do Japão, Yoshiro Ando, e de Massao Yukawa, diretor da Yawata Iron & Steel Co. Ltda. e também representante da Federação das Entidades Econômicas do Japão.

É ressaltado o interesse e o apoio imprescindível do então Presidente da República, Juscelino Kubitschek de Oliveira², e do Governador do Estado, José Francisco Bias Fortes (DAMIÃO, 1977). Na ocasião, o cenário brasileiro era de euforia e otimismo, gerados pelo Plano de Desenvolvimento do governo Kubitschek (USIMINAS, 2008a).

² Juscelino foi o último presidente da República a assumir o cargo no Palácio do Catete em 31 de janeiro de 1956. Em seu mandato presidencial, Juscelino lançou o Plano Nacional de Desenvolvimento, também chamado de Plano de Metas, que tinha o célebre lema "Cinquenta anos em cinco". O plano tinha 31 metas distribuídas em seis grandes grupos: energia, transportes, alimentação, indústria de base, educação e — a meta principal — Brasília. Wikipedia, 2009).

1957 - Nesse ano, os entendimentos sobre a participação japonesa na USIMINAS entre o grupo japonês e os governos federal e estadual foram concluídos, restando na época somente a efetivação da subscrição do capital, sua aprovação e escolha de uma nova diretoria, que seria responsável pela execução do programa idealizado pelos fundadores da USIMINAS (DAMIÃO, 1977). Em 03 de junho de 1957, foi assinado o acordo Lanari-Horikoshi que resultou no estabelecimento da sociedade NIPPON USIMINAS, objetivando os investimentos de capital e o suprimento de maquinaria e equipamentos para a siderúrgica (USIMINAS, 2008a).

1958 - Em maio de 1958, chega ao Brasil a Missão Preparatória Japonesa, chefiada pelo Diretor Técnico, Shiraishi, com o objetivo de estudar as condições locais e levantar dados e informações necessárias à elaboração do projeto da Usina Siderúrgica. Também nessa ocasião, a Missão Preparatória Japonesa viajou à região de Ipatinga para realizar uma inspeção. Junto a técnicos brasileiros, identificou-se que a área mais adequada e conveniente para a construção e operação da Usina seria próxima à Usina de Acesita, em Coronel Fabriciano. Em 16 de agosto desse mesmo ano, pelas mãos do Presidente da República Juscelino Kubitschek é cravada solenemente a estaca inicial da Usina Siderúrgica de Ipatinga, tornando-se um marco histórico na vida econômica de Minas e do Brasil. A área estabelecida para a implantação da Usina era integrante da propriedade denominada “Horto do Rio Doce” (atual bairro Horto), fazia parte do município de Coronel Fabriciano e pertencia à Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira.

Foram então iniciadas e concluídas nesse mesmo ano as negociações junto à referida empresa para a aquisição da área, escolhida em função do resultado de vários estudos em relação a elementos essenciais à produção, tais como: minério, transportes, carvão, água, etc. (DAMIÃO, 1977).

O Município de Coronel Fabriciano, por meio da Lei Municipal nº 458, de 17 de junho de 1958, concede à USIMINAS a isenção de toda a tributação municipal pelo prazo de seis anos. Em contrapartida, a empresa geraria cerca de seis mil empregos, incentivaria o surgimento de uma pujante e estruturada cidade em Minas Gerais com a expectativa de em poucos anos atingir 30 mil habitantes. Nesse ano, também se focalizou a questão de transporte, devido a sua relevância para a construção da

Usina. Estradas foram vistoriadas para garantir as vias de acesso, acordou-se um desvio da linha ferroviária Vitória-Minas para a região de Ipatinga, além de dar-se início ao projeto de um aeroporto, sendo a área escolhida submetida a aprovação do Departamento de Aeronáutica Civil para aprovações (DAMIÃO, 1977).

Assim, nesse ano, a Usiminas tornou-se uma *jointventure*³, com a participação de capital estatal em parceria com acionistas japoneses, estabelecendo um estilo de gestão compartilhada conforme os moldes da iniciativa privada. Reunindo capitais dos Governos Estadual, Federal e Japonês, a USIMINAS veio, então, concretizar a realização do ideal mineiro, proporcionando também a realização do ideal japonês de estabelecer sua presença tecnológica no mundo ocidental. Com a parceria firmada entre a USIMINAS e os japoneses, um intercâmbio entre funcionários foi realizado para a sua capacitação por meio de estágios nos dois países. Em setembro de 1958, foi enviada ao Japão a primeira equipe de 10 engenheiros da USIMINAS, conhecidos como “Os Sete Samurais” (alusão ao filme de Akira Kurosawa). O grupo permaneceu no Japão por quase um ano, até estar apto a assumir funções relevantes às obras de construção da Usina e, numa etapa posterior, cargos de liderança dentro da estrutura administrativa e operacional da organização (USIMINAS, 2008a).

1959 - A transação para a compra da área junto à Belgo-Mineira é concluída definitivamente, sendo lavrada a escritura de compra e venda do imóvel de 30.007.089,50 m² para instalação da Usina e futura cidade.

Dessa maneira, as obras avançam no Vale do Rio Doce para a construção da Usina “Intendente Câmara”. A diretoria da USIMINAS também entra em entendimento com a CEMIG para garantir o fornecimento regular e em escala suficiente para as necessidades futuras da Usina e da cidade (DAMIÃO, 1977).

Mesmo a empresa não se orientando por princípios paternalistas, nesse ano, já se percebe a realização de serviços sociais e assistenciais na região, beneficiando seus funcionários e empreiteiros e refletindo em toda a circunvizinhança. É fechado,

³ *Jointventure* - uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica (wikipedia, 2009).

também nesse ano, um convênio com o Ministério da Educação, a fim de instalar uma escola técnico-profissional para a formação de técnicos e especialistas para as necessidades da Usina. Uma agência postal e uma agência bancária (Banco da Lavoura de Minas Gerais S/A) são instaladas em consequência do surgimento da nova cidade. Nesse ano, já se estimava cerca de três mil homens trabalhando, e foram concluídos e inaugurados os prédios modernos do Escritório Central, Ambulatório e Garagem (DAMIÃO, 1977).

4.2.2 Os anos 60

Os anos 60 foram marcados pelos seguintes acontecimentos:

1960 - Esse ano foi marcado pela chegada dos primeiros equipamentos, que desembarcaram no porto de Vitória e foram imediatamente remetidos para Ipatinga. Também a rodovia BH-Ipatinga fica pronta até João Monlevade, integrando-se à BR-381. É possível perceber todas as condições necessárias à fixação do homem na região, tais como: escolas primárias, igrejas, estação rodoviária, cinema, hotel, casas comerciais, bancos, farmácias, gabinetes dentários, etc. O Estado também cria, juntamente com a USIMINAS, as “Escolas Reunidas Intendente Câmara”, e a empresa celebra um contrato com a sociedade de Educação e Assistência Social dos Padres Jesuítas para a construção de um moderno Colégio, o atual Colégio São Francisco Xavier (DAMIÃO, 1977).

1961 - Nesse ano, as obras em Ipatinga concentraram-se na construção da cidade, proporcionando que a execução da usina fosse intensificada (casas, alojamentos hotel, rede telefônica, redes de água e esgoto, etc.). Mesmo ainda mantendo a política “não paternalista”⁴, a USIMINAS investe em atividades recreativas e associativas para seus funcionários. Nesse ano também, é inaugurada em Ipatinga a Praça de Esportes com o Estádio “Lanari Júnior” (DAMIÃO, 1977).

⁴ *Paternalismo* – “... o paternalismo é uma modalidade de autoritarismo, na qual uma pessoa exerce o poder sobre outra combinando decisões arbitrárias e inquestionáveis, com elementos sentimentais e concessões graciosas” (wikipedia, 2009).

1962 - Com uma tocha trazida de Ouro Preto simbolizando os inconfidentes mineiros, em 26 de outubro de 1962, são iniciadas as atividades da Usina e é inaugurado o primeiro alto-forno, com a presença do então Presidente da República João Goulart, do embaixador do Japão, Ministros e Secretários de Estado, parlamentares, representantes dos acionistas brasileiros e japoneses e outras autoridades. Em 27 de outubro de 1962, dá-se a primeira corrida de ferro gusa, marcando o início da operação industrial do complexo siderúrgico. No final do ano, o número de empregados incluídos na folha de pagamentos da Usina Siderúrgica Intendente Câmara era de 6.293, sendo 2.221 nas atividades administrativas, 2.804 na operação da Usina e 1.268 na construção. Ipatinga é emancipada do Município de Coronel Fabriciano por força da Lei Estadual nº 2.764, de 1962 (DAMIÃO, 1977).

1963 - Esse ano foi marcado por um grave confronto entre operários da empresa e o destacamento policial de Ipatinga, com várias vítimas. A diretoria da USIMINAS, surpreendida com os graves efeitos do conflito, deu assistência às vítimas e buscou restabelecer a paz e a tranquilidade na área da Usina, contando também com a cooperação das autoridades federais e estaduais e com a compreensão do sindicato dos trabalhadores. Dessa forma, a diretoria conseguiu fazer com que a Usina voltasse ao seu ritmo normal (DAMIÃO, 1977).

1964 - Nesse ano, a cidade de Ipatinga abriga uma população de cerca de 40.000 pessoas, engenheiros, técnicos, operadores e empregados em geral, entre brasileiros e japoneses. A USIMINAS construiu no ano 1.255 novas casas, com uma área total de 85.120 m², elevando-se o número de habitações para 3.247 na área da Usina. Ainda em 1964, foram entregues pela empresa à população (DAMIÃO, 1977):

- três grupos escolares para 2.160 alunos em três turnos;
- supermercado da Cooperativa de Consumo dos Empregados da USIMINAS (CONSUL);
- quartel do Contingente Militar de Ipatinga;
- três restaurantes internos à Usina.

1965 - Em 1º de maio de 1965, por iniciativa da Usina Intendente Câmara, o então Presidente da República Castelo Branco inaugurou o Hospital Márcio Cunha. No

mesmo ano, foram também instalados em Ipatinga um centro de pneumologia, um centro de medicina preventiva, três ambulatorios com gabinetes dentários, um pronto-socorro dentro da Usina e um posto de puericultura (USIMINAS, 2008a).

1967 - Em 24 de maio de 1967, Ipatinga recebe a visita dos Príncipes Herdeiros do Japão (USIMINAS, 2008a).

1969 - Em 26 de outubro de 1969, inicia-se a expansão da produção para 1 milhão e 400 mil toneladas, por meio do lançamento do primeiro concreto das bases de três novos fornos de recozimento da Laminação de Tiras a Frio (USIMINAS, 2008a).

4.1.3 Os anos 70

Na década de 1970, a USIMINAS tinha como objetivo principal explorar a indústria siderúrgica e correlatas, voltar-se ao comércio de importação e exportação de produtos siderúrgicos e suas respectivas matérias-primas, além de fornecer assistência técnica, projetos e equipamentos siderúrgicos a outras empresas dentro e fora do país. O capital aprovado em 1º de outubro de 1976 estava na ordem de Cr\$ 3.410.250.480,00 (três bilhões, quatrocentos e dez milhões, duzentos e cinquenta mil e quatrocentos e oitenta cruzeiros) e possuía a seguinte participação: SIDERBRÁS – 34,1%; BNDE – 46,4%; NIPPON USIMINAS – 17,3%; outros – 2,2%. Nesse mesmo ano, a produção da USIMINAS era de 2.345.300 toneladas/ano, sendo que o projeto inicial foi de 500 mil toneladas/ano. A produtividade medida alcançou o índice de 246,2 toneladas homem/ano (DAMIÃO, 1977).

Ainda nesta década, a USIMINAS tornou-se a maior produtora de chapas de aço não revestidas do Brasil, produzindo Bobinas e Chapas grossas (BG e CG), Bobinas e Chapas Finas a Quente (BQ e CFQ), Bobinas e Chapas Finas a Frio (BF e CFF), além de produzir chapas de piso (xadrez) e chapas elétricas. Os produtos eram destinados às fábricas de implementos agrícolas, equipamentos de mineração, estruturas metálicas, vagões, oleodutos, pontes, botijões, navios, automóveis, eletrodomésticos, tubulações, entre outros (DAMIÃO, 1977).

Em 21 de outubro de 1970, é fundada a USIMINAS MECÂNICA, com o intuito de promover o aço junto à construção civil e ao setor de mecânica. A empresa nasceu com grande porte e iniciou sua produção fabricando equipamentos e estruturas metálicas para diversos segmentos do mercado.

A USIMINAS, em 1971, alcançou a capacidade de produção de 1 milhão de toneladas de aço por ano, garantindo sua passagem para três novas fases de expansão e capacitando-a a produzir 3,5 milhões de toneladas anuais no final desta década (USIMINAS, 2008a).

Em 26 de outubro do mesmo ano, foi inaugurado o Centro de Pesquisa da Usiminas, para atender às necessidades geradas pelos setores de produção, controle metalúrgico, vendas e clientes. O Centro de Pesquisas também seria voltado para o desenvolvimento de projetos para outras empresas e atuaria na transferência de tecnologia e treinamento de pessoas nas áreas operacionais e administrativas (USIMINAS, 2008a).

Em 20 de dezembro de 1974, inaugura-se o Alto Forno nº 3, proporcionando à Usiminas uma capacidade de produção de 3 milhões e 500 mil toneladas de aço ao ano. E em 30 de setembro de 1975, é inaugurada a Aciaria nº 2 – contando com dois convertidores tipo LD, com sistema OG de tratamento de gases e com pontes rolantes (USIMINAS, 2008a).

4.1.4 Os anos 80

A década de 1980 foi marcada por uma profunda recessão no Brasil. Uma década de alta inflação, desemprego e queda do PIB. Para enfrentar o cenário nada favorável, a USIMINAS elaborou e executou um rígido programa de economia interna, controlou seriamente os novos investimentos em função da manutenção de seu pessoal e melhor utilização de seus recursos físicos, financeiros e humanos. Ao fim da tormenta, abriram-se novas perspectivas à indústria siderúrgica, e a USIMINAS pôde então desenvolver uma postura ágil e planejada e criar novas

oportunidades com o objetivo de intensificar a busca por tecnologias mais avançadas e maior grau de automação de suas unidades fabris (USIMINAS, 2008a).

Em junho de 1981, a primeira campanha do Alto-forno nº 3 foi encerrada, com uma produção acumulada em 11 milhões de toneladas de gusa. Em 15 de outubro de 1984, foi lançado um projeto pioneiro na região do Vale do Aço e no Estado de Minas Gerais, o Projeto Xerimbabo, por iniciativa da USIMINAS e desenvolvido pelo Centro de Biodiversidade da USIPA (Cebus) (USIMINAS, 2008a).

Esse projeto, cujo nome indígena significa animal de estimação, deu início à realização de cursos de educação ambiental, seminários e exposições, com o objetivo de integrar o homem e a natureza e proporcionar equilíbrio ao planeta. Em 25 de março de 1984, a Associação Esportiva e Recreativa USIPA comemorou 25 anos de fundação (USIMINAS, 2008a).

4.1.5 Os anos 90

No início da década de 1990, a livre iniciativa marcou o início de novas etapas de expansão e desenvolvimento para a Usina envolvendo investimentos da ordem de 2,1 bilhões de dólares, até então, o maior volume já realizado por uma siderúrgica brasileira. Esses investimentos visavam otimizar a produção, atualizar a tecnologia e proteger o meio ambiente, e, conseqüentemente, fortalecer a imagem da USIMINAS junto ao mercado. Dentro do Plano de Otimização da Produção, em 1999, a USIMINAS investiu 852 milhões de dólares em projetos que a capacitaram para atender com alta qualidade seus clientes e também uma nova demanda da produção automobilística.

Em 24 de outubro de 1991, efetivou-se o Programa Nacional de Desestatização (PND) com a realização do leilão de privatização da USIMINAS, iniciando-se um novo ciclo em sua história. Novos enfoques empresariais e culturais foram dados à Usina, porém preservaram-se os valores e práticas construídos ao longo de seus quase 40 anos. A USIMINAS em meio à adaptação a uma nova etapa, procurou

estabelecer prioridades para o seu posicionamento no mercado siderúrgico de forma competitiva e sustentável. Investimentos foram direcionados para as áreas de atualização tecnológica e ampliação da capacidade produtiva, e esse novo posicionamento proporcionou a formação do SISTEMA USIMINAS, composto de um conjunto de empresas de produção, beneficiamento, transporte e distribuição de produtos siderúrgicos (USIMINAS, 2008a).

Em 1996, a USIMINAS, após a conquista das certificações das normas QS 9000 e ISO 9001, foi a primeira usina do Brasil e segunda do mundo a certificar-se na norma ISO 14001 – Gestão Ambiental. Essa conquista fortaleceu o profundo respeito da empresa para com os recursos naturais, preservação e proteção do meio ambiente e respeito também com as gerações presentes e futuras. Em 1999, a USIMINAS inaugura a mais moderna linha de laminação a frio do país, com capacidade de produção de 1 milhão de toneladas de aço laminado por ano (USIMINAS, 2008a).

4.1.6 Os anos 2000

A partir dos anos 2000, a USIMINAS, como um Sistema, consolida-se líder, atuando também em diversas outras unidades de negócio onde o aço está presente, tanto no mercado interno quanto no externo. A empresa passa a manter participação em setores estratégicos, como: logística (Usifast, MRS Logística, Rios Unidos Transportes e os terminais portuários de Praia Mole – ES e Cubatão – SP), estamparia e bens de capital (Usiminas Mecânica e Usiparts) e distribuição e serviços (Fasal, Rio Negro, Dufer, Usial, Usiroll e Unigal) (USIMINAS, 2008a).

Em 2005, o SISTEMA USIMINAS inicia seu Plano de Desenvolvimento – Visão 2015, com o objetivo de expandir a produção e modernizar as usinas. Em 2007, a empresa anuncia o Plano de Desenvolvimento, um investimento que totaliza US\$ 8,4 bilhões, o maior da siderurgia brasileira. Em maio de 2005, conclui a operação de fechamento de capital da COSIPA, passando a ser sua subsidiária integral e dividindo uma única diretoria, aumentando a integração entre as duas empresas e

sua capacidade de produção. Ainda em 2005, anuncia sua participação, em conjunto com o grupo Techint, em uma grande empresa siderúrgica denominada Ternium, destinada ao controle das empresas Siderar (Argentina), Sidor (Venezuela) e Hylsamex (México). Em 5 de julho de 2005, faz sua estréia na Latibex (bolsa espanhola na qual são negociados apenas papéis de empresas latino-americanas). No final de 2005, o SISTEMA USIMINAS inicia um novo ciclo de investimentos para médio e longo prazos, um planejamento voltado à expansão e modernização (USIMINAS, 2008a).

Em novembro de 2006, é assinado o Novo Acordo de Acionistas, visando fortalecer a estrutura da Usiminas. A empresa, dessa maneira, “reafirma o compromisso com a melhoria contínua de seu processo produtivo, gerando ganhos para clientes, comunidade e investidores” (USIMINAS, 2008a).

Em 2007, o SISTEMA USIMINAS anuncia um audacioso plano de investimentos que prevê a ampliação e modernização de sua capacidade de produção, além da geração de emprego e desenvolvimento para o Brasil.

Assim, com um investimento de cerca de US\$ 9 bilhões (nove bilhões de dólares), consolida a sua liderança no mercado interno e também a sua forte presença no cenário internacional (USIMINAS, 2008a).

4.1.7 O SISTEMA USIMINAS nos dias de hoje

Conforme o *site* da USIMINAS (2008b), o modelo de gestão da empresa sempre se preocupou com a área social, praticando o conceito de empresa-válida, e acredita-se que a sua participação na sociedade em que atua é a base para estratégias vencedoras. Efetivamente, a USIMINAS contribuiu para a qualidade de vida da comunidade ipatinguense, por meio do planejamento urbanístico da cidade, construção de moradias (bairros divididos por classe social), estações de tratamento de água, escolas, hospital, clínicas, centros de lazer e esportes, áreas comerciais, teatros, etc. A USIMINAS é responsável por Ipatinga ter hoje 10 vezes mais área

verde por habitante que o recomendado pela Organização Mundial de Saúde. Há investimentos e atividades relacionadas à educação, saúde, lazer e cultura, liderando hoje o *ranking* de investimentos em Minas, dentro das leis de incentivo fiscal. O conceito de empresa-válida propõe um novo patamar de governança corporativa, apoiado pela responsabilidade social. Ainda segundo a USIMINAS (2008b),

[...] empresa-válida é aquela que merece o lucro realizado, que gera riquezas socialmente sancionáveis, que pauta suas relações com a sociedade na transparência, na responsabilidade diante de gerações futuras, na compreensão das dimensões sociais dos atos econômicos básicos e na seleção de agentes e parceiros comprometidos com os mesmos conceitos. É a empresa na qual negócios e ética são elementos indissociáveis.

A USIMINAS possui alguns importantes programas voltados a empregados Usiminas e os dependentes destes, dentre eles, a assistência médica, hospitalar e odontológica por meio da Fundação São Francisco Xavier (FSFX), uma instituição auto-sustentável e braço social da USIMINAS. Também na década de 1970 foi criada a Caixa dos Empregados da Usiminas, o que a tornou uma das primeiras empresas brasileiras a instituir o plano complementar para aposentadoria, com a finalidade de assegurar benefícios suplementares aos concedidos pela Previdência Social, garantindo tranquilidade aos trabalhadores e familiares em situações de aposentadoria, doença, invalidez e morte. Também foi desenvolvido um modelo participativo dos empregados propiciando que estes se organizassem e obtivessem participação acionária na empresa, influenciando inclusive em seu futuro (USIMINAS, 2008c).

Segundo a USIMINAS (2008c), a política de RH é focada na modernização dos processos de gestão de pessoas. A Gerência de Recursos Humanos visa estabelecer novas bases de relacionamento dentro da empresa, definindo com clareza os papéis de cada um para o alcance dos objetivos estratégicos da Usina. Dentre as diretrizes da política, podemos destacar:

- Considerar o empregado como parceiro e co-responsável pelos resultados da empresa, apoiando suas iniciativas no trabalho e na comunidade, dentro dos princípios da ética e do respeito mútuo;

- Promover ações que propiciem o desenvolvimento de potencialidades, considerando o empregado como principal agente desse processo, sendo essencial a sua contribuição criativa, a sua iniciativa e o seu comprometimento na busca constante da qualidade e da produtividade;
- Considerar os integrantes da estrutura de comando e os empregados como os principais responsáveis pela difusão e cumprimento dos ideais da empresa em relação à conservação ambiental e qualidade de vida;
- Estruturar, em parceria com a Unidade de Comunicação Social, canais corporativos de comunicação entre as unidades e os empregados, que favoreçam a integração, agilidade e racionalidade organizacional, bem como a qualidade das relações do trabalho de cunho coletivo;
- Buscar a constante integração com a Comunidade, apoiando iniciativas para a melhoria do meio ambiente e o desenvolvimento social, cultural e educacional;

Para o desenvolvimento pessoal dos empregados, a USIMINAS está alicerçada sobre quatro categorias: Capacitações Institucional, Funcional e *In Company* e o Programa de Autodesenvolvimento. Esses programas são de permanência relativa, identificáveis pelos valores e também pelos códigos de conduta internos, expressos, muitas vezes, por diretrizes ou normas (USIMINAS, 2008c).

4.1.8 AAPCEU – Associação dos Aposentados e Pensionistas da Caixa dos Empregados da USIMINAS

Em 1985, um grupo de aposentados da Usiminas que estavam a serviço da COBRAPI (Companhia Brasileira de Projetos Industriais), subsidiária da SIDERBRÁS (Siderúrgicas Brasileiras) empreendeu a criação de uma associação, através da formação de uma comissão provisória em 23 de dezembro de 1985. A iniciativa teve o apoio do então presidente da SIDERBRÁS, Amaro Lanari que deu total apoio tornando-se inclusive sócio. Em março de 1986, foram convocados todos os aposentados de Belo Horizonte para a Assembléia de constituição da Associação. No dia 10 de abril deste mesmo ano, é deflagrada então a constituição da Associação, sendo aprovados o Estatuto, valor da mensalidade dos sócios e os nomes que comporiam a chapa para os Conselhos de Administração e Fiscal, sendo empossados nesta mesma assembléia da AAPCEU (2000).

Em 24 de abril de 1986, em sua primeira reunião, a Associação em cumprimento ao seu Estatuto, elege Antônio Pedrosa da Silva como primeiro presidente e Concesso da Silveira Caldas para exercer a Secretaria Executiva. Sua primeira sede ficava na rua Goitacazes, 103 – sala 806, hoje localizada na avenida Amazonas, 289 - sala 1401, desde 16 de julho de 1986 quando efetivou-se a locação do imóvel. Em 1995 efetuou-se a compra definitiva desse mesmo imóvel.

Os primeiros dias de atividades foram marcados pelo desafio de se obter a legalização jurídica e fiscal, além das dificuldades pela falta de infra-estrutura. Porém, o apoio da USIMINAS, USIMINAS Mecânica, TOUSERVICE e da Federação dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Minas Gerais amenizou os desafios iniciais. Ao fim deste ano de 1986, a Associação já contava com 240 associados.

Dentre as várias atividades desenvolvidas pela AAPCEU, podemos destacar estudos e análises de reais perdas salariais, intercessão à implantação de plano de saúde e melhorias no sistema de credenciamento médico, hospitalar e odontológico e a promoção de eventos de confraternização para os associados AAPCEU (2000).

4.2 Caracterização da amostra

A classe aposentada integra um grupo denominado não-economicamente ativo. A população não-economicamente ativa é constituída basicamente por aposentados, donas-de-casa, estudantes, inválidos e crianças. No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 1991, essa população era de 49,1 milhões de pessoas. Em 2007, esse número chegou a 60,5 milhões conforme o Boletim Estatístico da Previdência Social (Vol. 13, nº 09). No estado de Minas Gerais, 77,2% das pessoas de 60 anos ou mais de idade são aposentadas e/ou pensionistas (IBGE, PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – 2007). Conforme se pode observar (GRAF. 01), dentre os respondentes da amostra, 76% são do sexo masculino e 23% do sexo feminino.

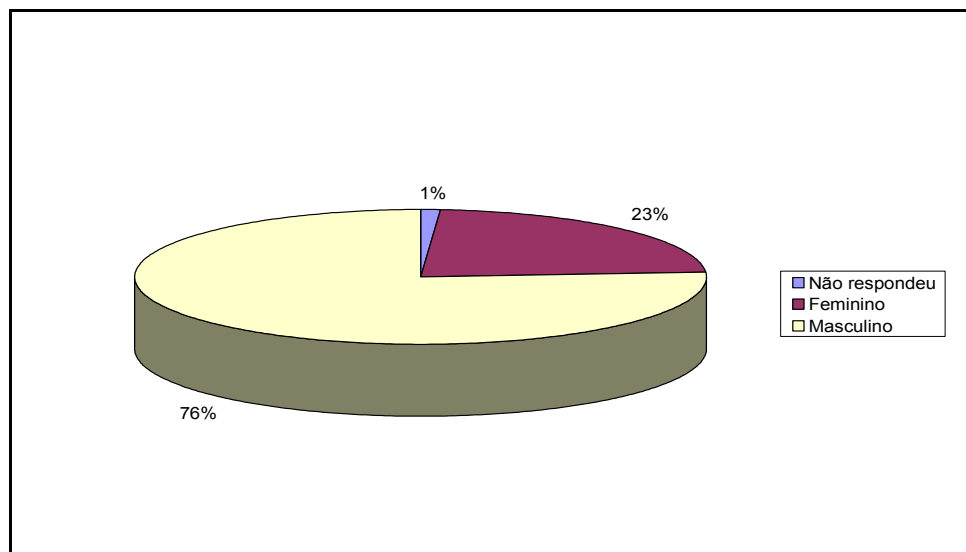


Gráfico 01 – Distribuição dos respondentes segundo o sexo
 Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se ainda que 11% encontram-se na idade entre 50 e 59 anos; 47% na faixa de 60 a 69 anos; 39% na faixa de 70 a 79 anos e somente 2% acima dos 80 anos (GRAF. 02).

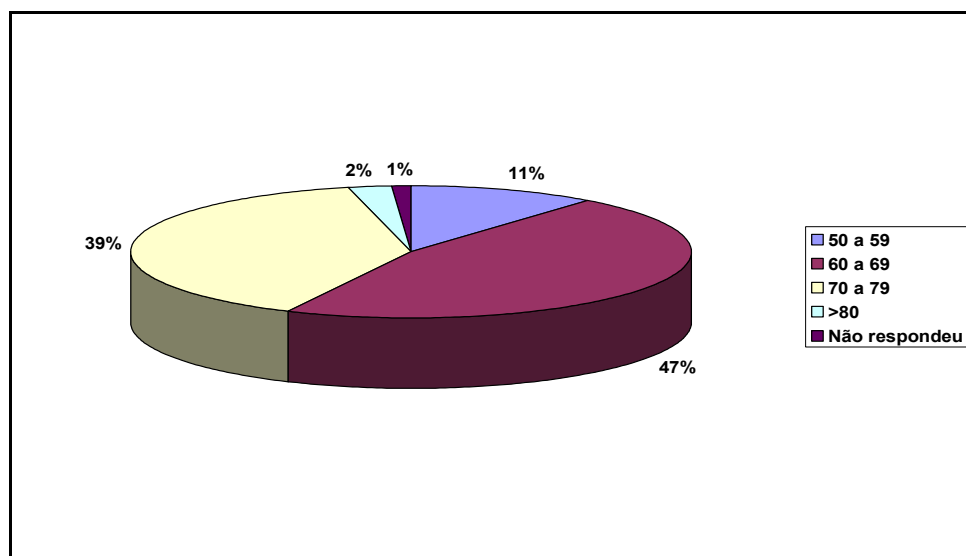


GRÁFICO 02 - Distribuição dos respondentes, segundo a faixa etária
 Fonte: Dados da pesquisa

Do total da amostra, 51% mantiveram atividades profissionais após a aposentadoria; 30% interromperam suas atividades profissionais, sendo que 56% aposentaram na

década de 90, 36% na década de 80, 6% nos últimos 8 anos e 1% na década de 70 (GRAF. 03 e 04).

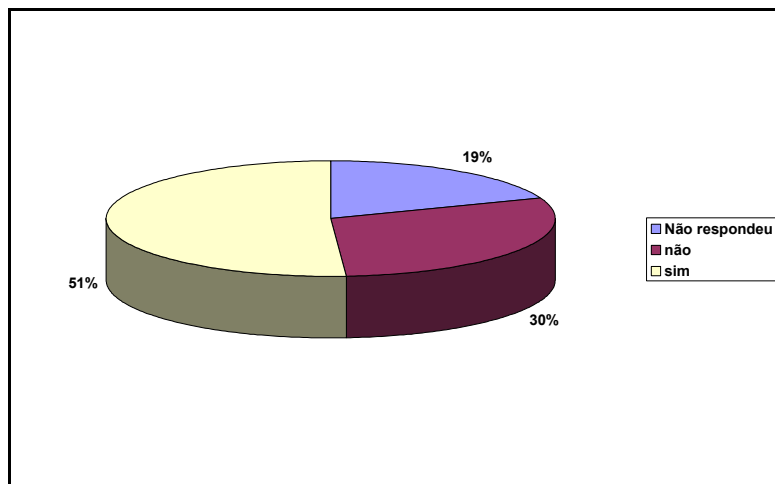


GRÁFICO 03 – Distribuição dos respondentes, segundo a continuidade das atividades profissionais após a aposentadoria
 Fonte: Dados da pesquisa

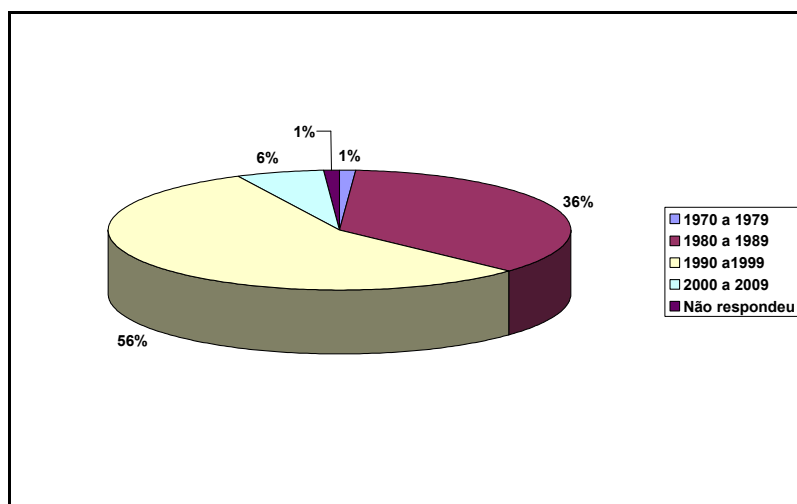


GRÁFICO 04 – Distribuição dos respondentes, segundo o período em que ocorreu a aposentadoria
 Fonte: Dados da pesquisa

No período de agosto de 2008 a novembro de 2008, quando da aplicação desta pesquisa, observou-se que 48% dos respondentes não desenvolviam quaisquer atividades profissionais enquanto 32% encontravam-se ativos profissionalmente (GRAF. 05).

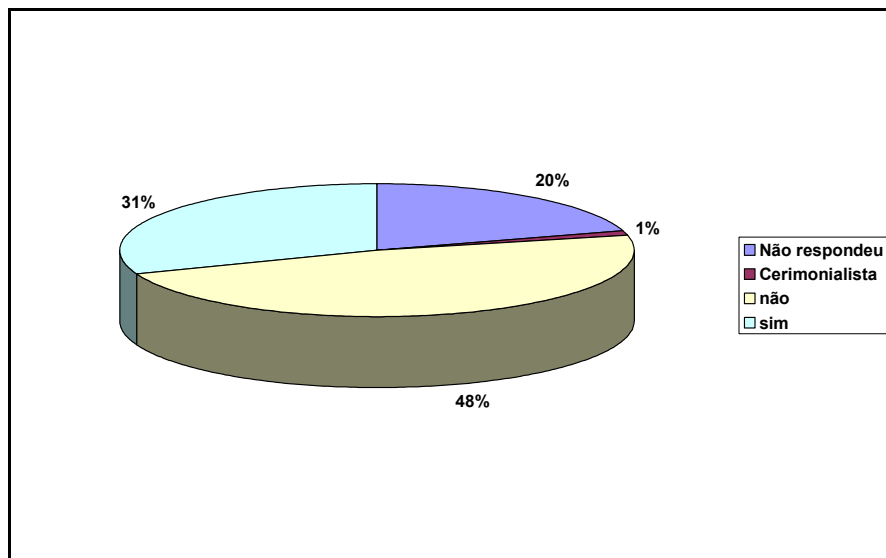


GRÁFICO 05 – Distribuição dos respondentes, segundo o exercício de atividade profissional atualmente

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Resultados – Bem-Estar Subjetivo (BES)

A Mensuração do Bem-estar subjetivo por meio da escala apresentada no item 4.3.1 se dá pela análise da dimensão afetiva (positiva e negativa) e pela análise da percepção da satisfação do pesquisado em relação à sua própria vida. Ambas as análises são efetuadas mediante o posicionamento do respondente em relação aos itens avaliados através da escala de *Likert*.

Os gráficos a seguir apresentam as médias encontradas e analisadas conforme exposto no item 4.4.1, respeitando as duas subescalas mencionadas. As informações apresentadas obedecem às seguintes subdivisões, objetivando maior entendimento e melhor análise:

- dimensão afetiva negativa,
- dimensão afetiva positiva e
- satisfação com a própria vida.

4.3.1 Dimensão afetiva Negativa

Sob a ótica da dimensão afetiva negativa (Fator 1), e levando em consideração o exposto no item 4.4.1, observa-se que, de uma forma geral, os sentimentos que expressam essa dimensão, tais como, aflição, abatimento, angústia, preocupação, depressão, dentre outros, são pouco ou muito pouco presentes na vida dos respondentes, sendo que os sentimentos de apreensão, preocupação e impaciência, juntos representam, mesmo que pouco, uma maior dimensão afetiva negativa da amostra (GRAF. 06).

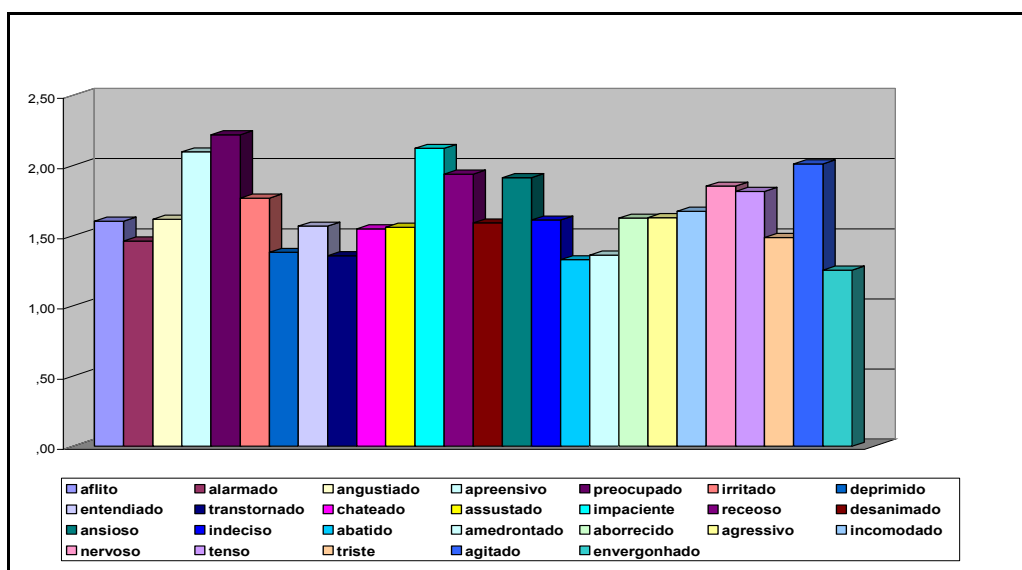


GRÁFICO 06 – Dimensão afetiva – Fator 1 – Geral
FONTE: Dados da pesquisa

Comparativamente, o GRAF. 07 demonstra a relação da dimensão afetiva negativa, segundo a diferenciação do sexo dos respondentes. Percebe-se nitidamente que os sentimentos negativos apresentam-se tanto ao sexo feminino quanto ao masculino de maneira similar, ou seja, para ambos os sexos, o “Fator 1” se apresenta como “pouco” percebido pelos respondentes. Os sentimentos de apreensão, preocupação e impaciência, juntos ainda representam para ambos os sexos, uma maior dimensão afetiva negativa da amostra, apesar de pouco percebida pelos respondentes.

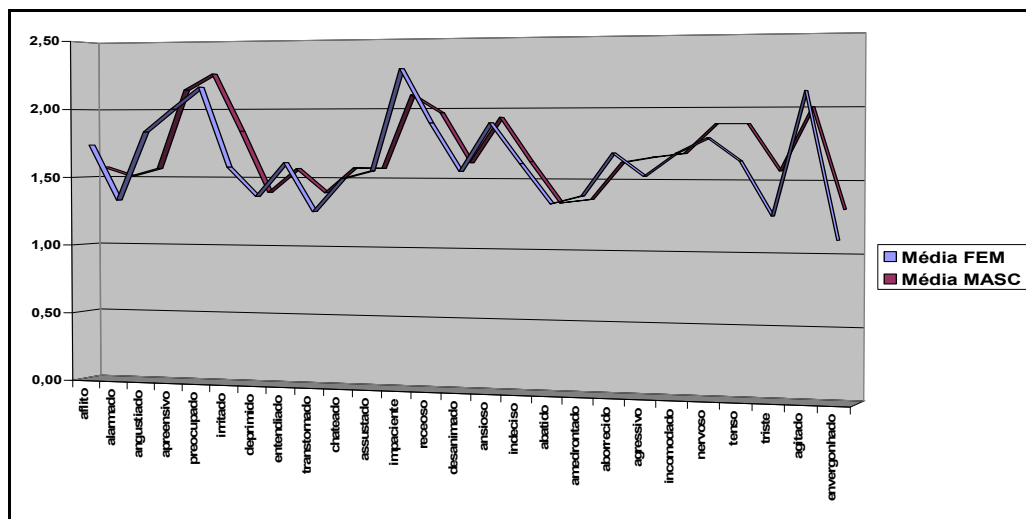


GRÁFICO 07 – Dimensão afetiva – Fator 1 – Feminino x Masculino
 Fonte: Dados da pesquisa

Sob a ótica da dimensão afetiva negativa (Fator 1), segundo a faixa etária, percebe-se que os aposentados acima de 60 anos possuem maior identificação e similaridade quanto aos sentimentos negativos, apresentando-se como “pouco” ou tendendo à “muito pouco”. Os aposentados com idade entre 50 e 59 mostram uma tendência maior aos sentimentos negativos, apesar de ainda serem “pouco” e apresentarem similaridade para com os aposentados das outras faixas etárias. Os aposentados com idade entre 60 e 69 indicam que se sentem “pouco” em relação a todos os itens negativos que compõem essa dimensão afetiva (GRAF. 08).

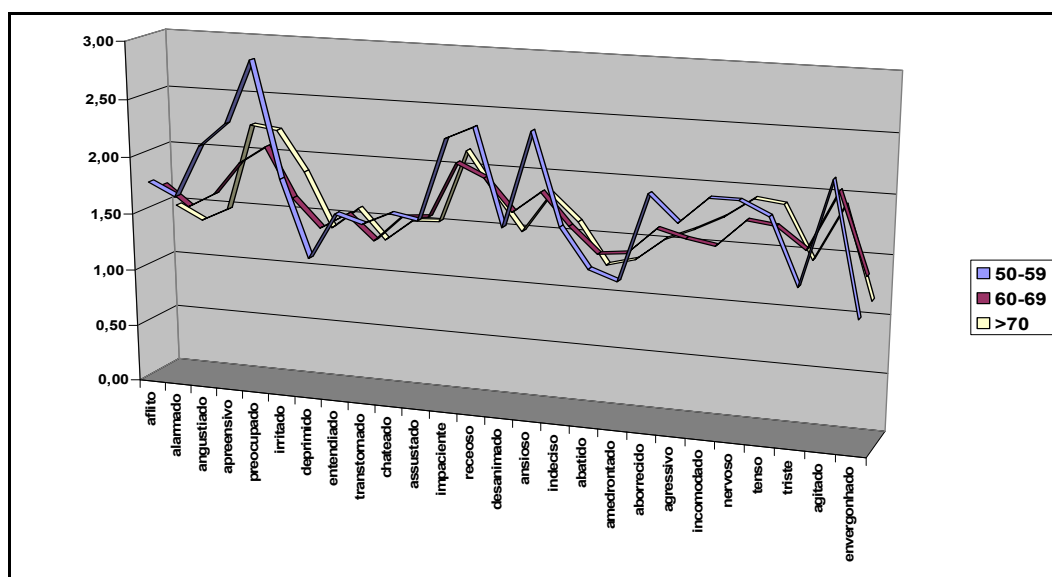


GRÁFICO 08 – Dimensão afetiva – Fator 1 – Faixa Etária
 Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2 Dimensão afetiva Positiva

Sob a ótica da dimensão afetiva positiva (Fator 2), e ainda considerando o exposto no item 4.4.1, observa-se que, de forma geral, os sentimentos que expressam essa dimensão, tais como, amabilidade, determinação, disposição, entusiasmo, dentre outros, se configuram no geral como moderados, com destaque para o item que mede o sentimento de estar “bem”, que mais se aproxima de “bastante”. Observa-se também que o sentimento de “estímulo” e de “engajamento” de uma forma geral e apesar de “moderado”, são os menos expressivos conforme os respondentes da amostra (GRAF. 09).

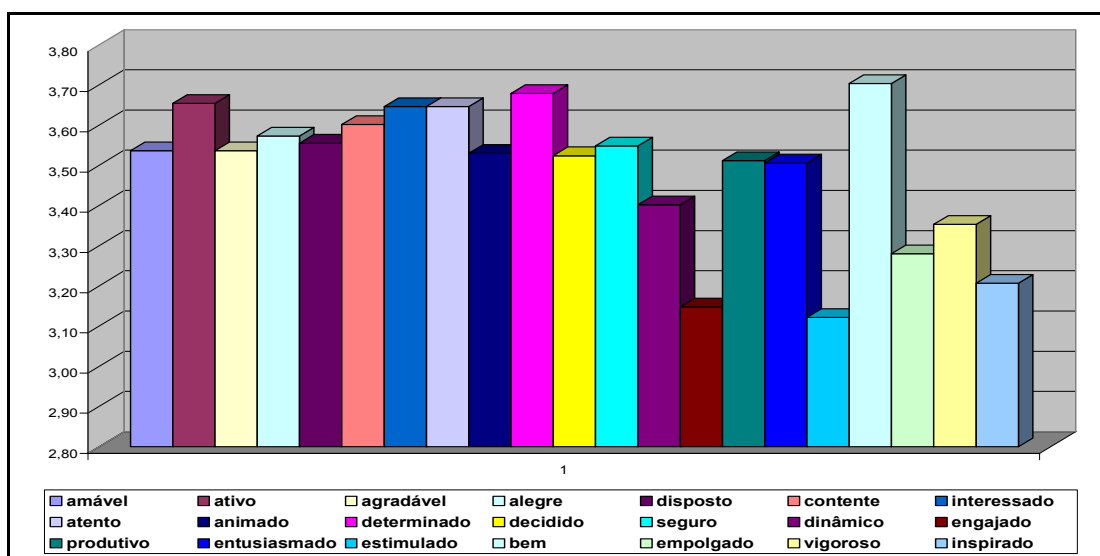


GRÁFICO 09 – Dimensão afetiva – Fator 2 – Geral
 Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a relação da dimensão afetiva positiva segundo o sexo, os sentimentos positivos apresentam-se a ambos os sexos com a mesma similaridade, mostrando a concordância ou tendência a essa, quanto ao compartilhamento de sentimentos positivos. Observa-se também que o sentimento de “estímulo” e de “engajamento”, são os menos expressivos para ambos os sexos (GRAF. 10).

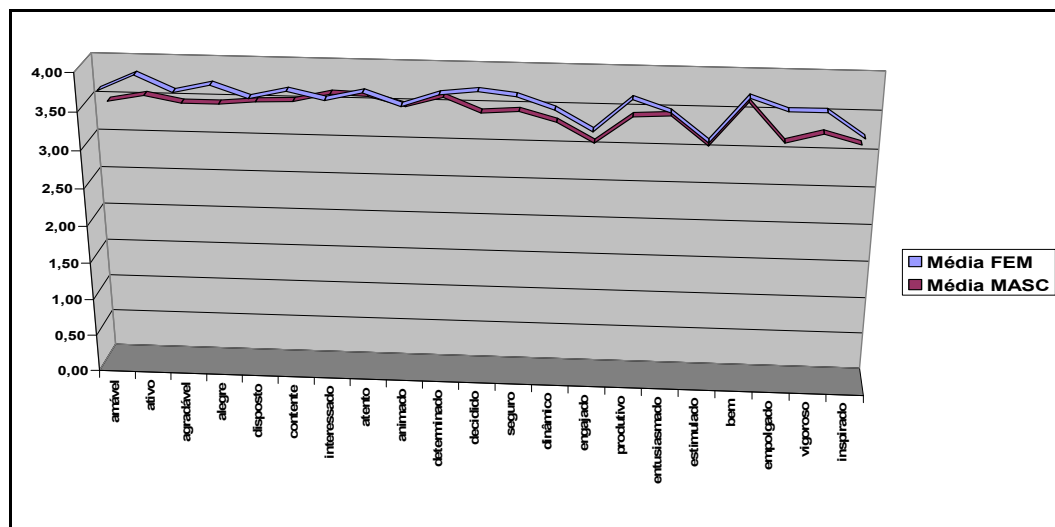


GRÁFICO 10 – Dimensão afetiva – Fator 2 – Feminino x Masculino
 Fonte: Dados da pesquisa

Há grande similaridade quanto os sentimentos positivos quando analisamos a dimensão afetiva positiva segundo a faixa etária. Pode-se observar também um maior posicionamento positivo dos aposentados na faixa etária entre 60 e 69 anos e um menor posicionamento positivo para os aposentados acima de 70 anos de idade (GRÁF. 11).

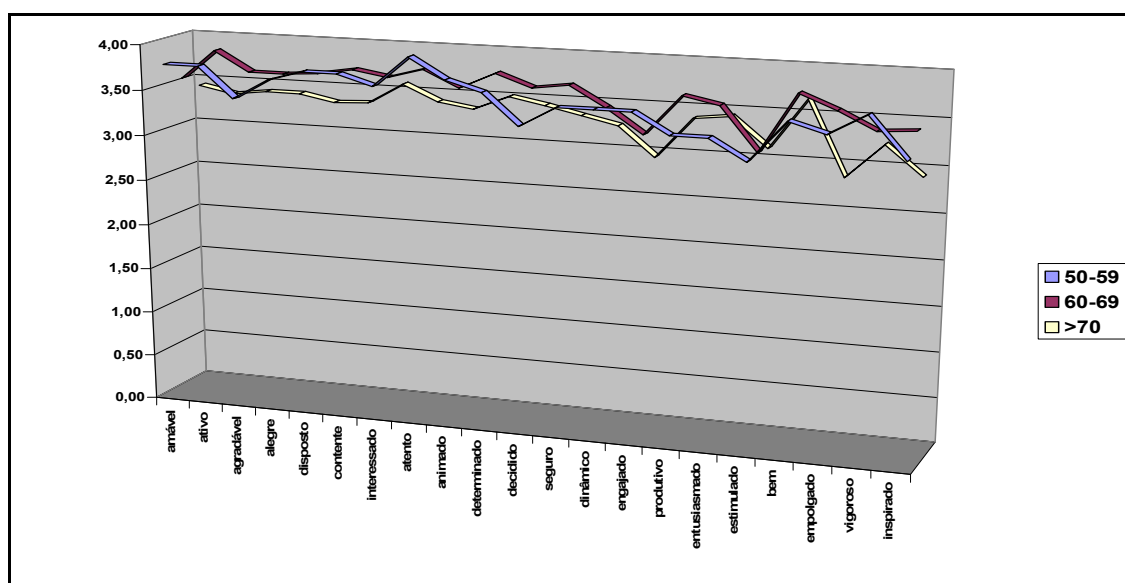


GRÁFICO 11 – Dimensão afetiva – Fator 2 – Faixa Etária
 Fonte: Dados da pesquisa

4.3.3 Satisfação com a própria vida

Pode-se perceber que, de uma maneira geral, os respondentes sentem-se satisfeitos com sua vida, avaliam-na de forma positiva, gostam dela e consideram-se pessoas felizes, considerando-se realizados. Se pudessem, não mudariam seu passado. Aproveitam as oportunidades em suas vidas, e não acreditam terem mais tristezas do que alegrias (GRAF. 12).

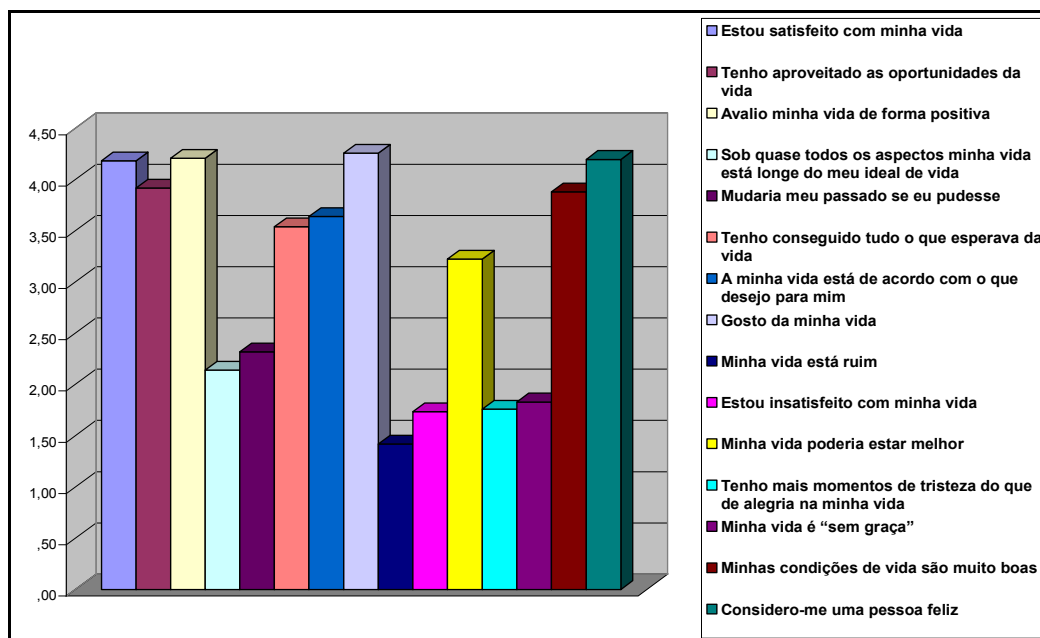


GRÁFICO 12 – Satisfação com a própria vida - Geral
 Fonte: Dados da pesquisa

Tanto os respondentes do sexo feminino quanto os do sexo masculino compartilham da mesma satisfação, havendo grande similaridade no posicionamento dos respondentes em relação à percepção diante da vida (GRÁF. 13).

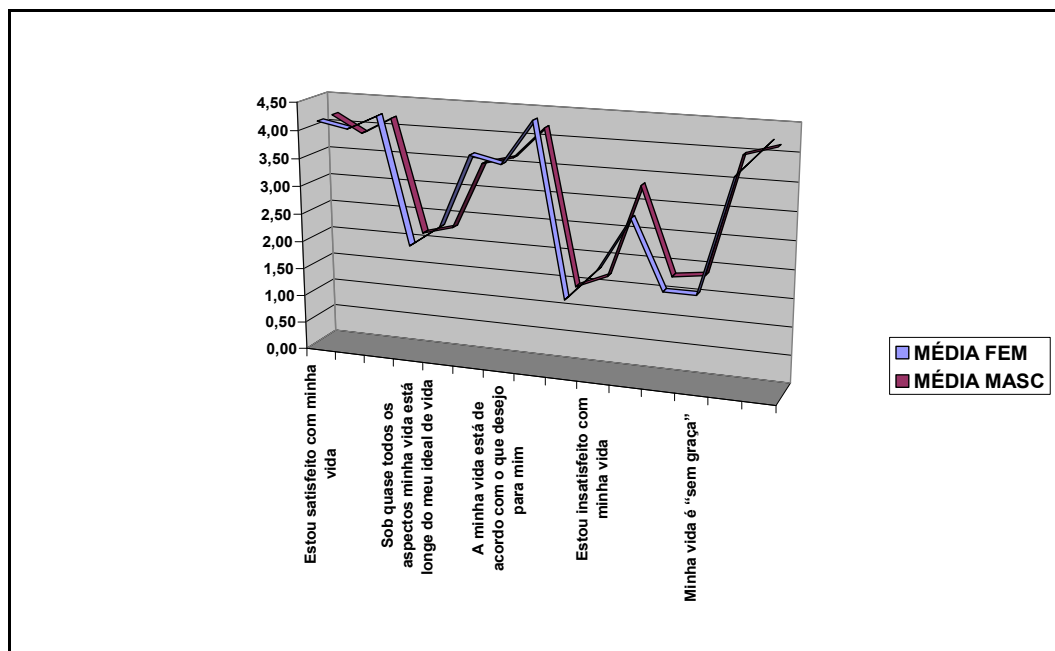


GRÁFICO 13 – Satisfação com a própria vida – Feminino x Masculino
 Fonte: Dados da pesquisa

Há também enorme similaridade na satisfação dos pesquisados com a própria vida, em relação à faixa etária desses respondentes. Percebe-se que o posicionamento frente à vida é unânime e positivo, indicando satisfação em qualquer faixa etária que abrange a amostra.

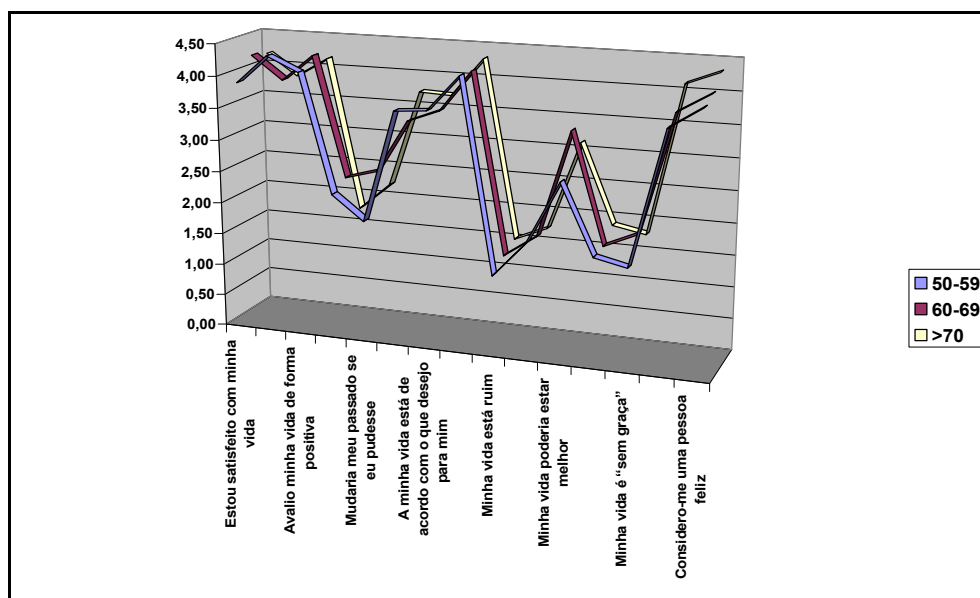


GRÁFICO 14 – Satisfação com a própria vida – Faixa Etária
 Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Resultados - Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com seis aposentados pertencentes à população pesquisada por meio da escala de bem-estar subjetivo, com idade entre 63 e 75 anos, sendo 5 (cinco) respondentes do sexo masculino e 1 (um) do sexo feminino: 4 (quatro) engenheiros, 1 (hum) técnico e 1(hum) administrativo. Essas entrevistas tiveram como objetivo o aprofundamento em possíveis incoerências entre os dados processados. Para apresentação dos resultados das entrevistas, os seis indivíduos entrevistados serão aqui denominados indivíduos **A**, **B**, **C**, **D**, **E** e **F**. A seguir seguem algumas transcrições das respostas dos entrevistados às perguntas constituintes do Apêndice A – Roteiro de Entrevista.

Em um primeiro momento, buscou-se elucidar o entendimento dos entrevistados quanto aos seus próprios conceitos de felicidade, questionando-os sobre “o que é felicidade”. Percebe-se que de uma maneira geral, os entrevistados relacionam a felicidade ao sentimento de paz.

Os indivíduos **A**, **B**, **C** e **D** respectivamente entendem felicidade como: “ter paz de espírito”, “é vivenciar a paz”, “estar em paz comigo mesmo, com a família e com todos que me cercam” e “ter paz de espírito e tranquilidade”. O indivíduo **E** entende a felicidade como “é a pessoa sentir-se bem com ela mesma e com os outros”. O indivíduo **F** respondeu:

Felicidade é um estado de espírito, fruto, sobretudo, de uma consciência em harmonia com os valores e deveres que lhe são impostos pela sociedade e por outros admitidos voluntariamente pela nossa própria consciência.

A segunda pergunta direcionada aos entrevistados os questiona quanto “o que eles precisam para serem felizes”. Novamente a paz aparece como um fator determinante na resposta dos indivíduos **A**, **B**, **E** e **F**, como se pode observar respectivamente: “muita paz”, “obter a paz através da tentativa de sufocar a ambição desmedida, a inveja e o ódio” e “saúde, paz, ter uma boa convivência familiar e amigos”.

O indivíduo **C** acredita que precisa de “muito pouco. O principal é sentir a satisfação das pessoas com quem convivo e de todas aquelas que tenho amizade”. O indivíduo **D** pontua os fatores os quais necessita para ser feliz: “Família, amigos, saúde, estabilidade financeira e realização pessoal”. O indivíduo **F** comenta: “Ser reconhecido pelos que lhe são caros e estar em paz consigo mesmo”.

A entrevista também procurou identificar se os respondentes se consideram ou não felizes após a aposentadoria e quais seriam os fatores que os influenciaram à felicidade ou à falta dela. A felicidade é unanimidade entre os entrevistados, acompanhada de vários fatores que proporcionaram este estado.

O indivíduo **A** coloca como fator de influência a “liberdade para viver e o tempo livre”. O indivíduo **B** se considera feliz:

...por haver continuado a luta no trabalho e ter a possibilidade de buscar o aprimoramento pessoal e espiritual. Os fatores principais que influenciaram, foi ver os filhos crescerem e desenvolverem atividades sociais, profissionais e religiosas.

O indivíduo **C** explica sua felicidade e aponta seus fatores de influência:

Por ter conseguido realizar meus principais objetivos e ter podido propiciar bem-estar a meus familiares. O que diretamente influenciou na minha felicidade foi ter sempre contado com a união da família e o sucesso alcançado pelos filhos.

O indivíduo **D**, por sua vez, comenta:

...me mantive profissionalmente ativo e ao mesmo tempo tive mais tempo para mim e para minha família. Também me senti realizado profissionalmente. A questão financeira também ajudou. Por exemplo, a complementação da Caixa dos empregados à aposentadoria do governo e o fato de continuar trabalhando me deu tranquilidade. Mas o mais importante foi poder ter mais tempo para meus projetos pessoais e para minha família.

O indivíduo **E** explica:

Porque mantive uma boa convivência com minha esposa e filhos, uma relação muito boa com os amigos e procurei conservar a boa saúde que sempre tive através de exercícios físicos e boa alimentação. Procurei preencher o tempo com coisas prazerosas.

E por fim, o indivíduo **F** expõe:

A aposentadoria, em si mesma, trouxe-me momentos felizes. Isto se deu pelo alcance de um objetivo de há muito acalentado. Contudo, hoje, considero-me ainda em busca da felicidade.

Percebe-se aqui que os fatores “família”, “mais tempo livre” e “continuidade no exercício profissional” e “objetivos alcançados” aparecem como determinantes para satisfazer suas necessidades relacionadas à felicidade.

O próximo questionamento buscou identificar se os respondentes entendiam ser os únicos responsáveis por sua felicidade ou infelicidade após a aposentadoria: “Você acha que, após se aposentar, sua felicidade ou infelicidade só dependeu de você”? Os indivíduos **A**, **B** e **E** acreditam que sim.

O indivíduo **B** ainda complementa: “porém além da graça de DEUS, me foi permitido que, o apoio familiar sustentasse esta felicidade”. Os indivíduos **C** e **D** não acham que a felicidade dependeu somente de si mesmos, mas também de outros fatores como o apoio da família. O entrevistado **C** diz que “Dependeu da união e apoio dos meus familiares e amigos próximos”, enquanto o indivíduo **D** justifica sua resposta:

Dependeu de toda uma condição pessoal, econômica e profissional construída em muitos anos de luta, porém dependeu também do apoio familiar, dos amigos e das oportunidades profissionais que surgiram após a aposentadoria.

O indivíduo **F** comenta:

Considero que a felicidade, ou infelicidade, não esteja diretamente subordinada ao fato de você ter se aposentado. Ela é função, primordialmente, dos fatores abordados na resposta à questão nº 1.

O próximo objetivo da entrevista foi identificar se os entrevistados acham que a empresa, de alguma forma, influencia a felicidade ou infelicidade após a aposentadoria e de que maneira se daria essa influência.

Somente o indivíduo **C** diz não ter sido influenciado pela empresa no que diz respeito à sua felicidade após a aposentadoria e explica que: “Uma vez desligado da

empresa passei a ter vida totalmente independente dela, não tendo mais qualquer envolvimento com ela”.

O indivíduo **A**, diz que a empresa influencia sim, porém ele acha que se “poderia dar uma melhor assistência ao aposentado, principalmente não reduzindo seu poder aquisitivo”. O indivíduo **B** também concorda que há influência e comenta:

Nem todas as empresas se preocupam com os empregados após a aposentadoria. Algumas preparam psicologicamente e profissionalmente as pessoas, porém depende mais das expectativas individuais e da formação das pessoas. De modo geral as empresas deveriam cuidar da preparação dos funcionários para a aposentadoria. Vi certa vez o gerente de RH fazendo estágio na empresa, na área do restaurante/cozinha. Tinha aquele cidadão o desejo de montar um restaurante após a aposentadoria. No Japão, alguns profissionais são desenvolvidos para prestação de serviços para a empresa, após a aposentadoria.

O indivíduo **D** comenta:

No meu caso, ela influenciou sim, mas depende da empresa. Há empresas que preparam seus funcionários para a aposentadoria, inclusive dando apoio psicológico. Além de desenvolver programas de complemento à previdência social, que foi o meu caso. A empresa também pode ajudar na realização pessoal e profissional fazendo que o empregado ao se aposentar tenha o sentimento de missão cumprida. Também as amizades construídas dentro da empresa se perpetuam fora dela. Acho que isso contribui também... as boas amizades (risos).

Já o indivíduo **E** acredita que a influência da empresa sobre sua vida está relacionada à manutenção do seu padrão de vida: “De certa maneira sim, porque pude manter o mesmo padrão de vida”.

O indivíduo **F** coloca:

Não creio que a empresa tenha uma influência predominante na aposentadoria, a não ser que se considere o alcance da felicidade diretamente ligada à satisfação das necessidades básicas.

O sexto questionamento buscou identificar se o entrevistado de alguma maneira se sentiu triste, frustrado, depressivo, excluído, inútil, temeroso ou inquieto, ao perder o vínculo de trabalho com a empresa por meio da aposentadoria e por que isso se deu.

Foi unânime entre os entrevistados que nenhum dos sentimentos acima foi experimentado por eles. O indivíduo **B** justifica: “Em momento nenhum passou pela cabeça sentimentos negativos. A iniciativa foi minha, com a finalidade de percorrer outros caminhos profissionais”. O indivíduo **C** explica: “Sempre fui otimista e entendia que a aposentadoria representaria a oportunidade para realização de outros planos que já acalentava”.

O entrevistado **D** comentou: “me senti aliviado... pronto pra viver um pouco mais para mim e minha família”. E o indivíduo **E** justifica: “Porque já estava preparado psicologicamente para a aposentadoria”. O indivíduo **F** explica melhor:

A aposentadoria proporcionou-me uma satisfação muito grande. Passada a euforia inicial com a aposentadoria, com o passar dos anos, passei a experimentar um sentimento de perda, realmente. Talvez o fato de ter me aposentado ainda no vigor e na disposição para continuar exercendo atividades profissionais, em outra área profissional, tenha contribuído para me sentir útil e operoso.

Mediante o posicionamento dos entrevistados em relação aos sentimentos acima apresentados, num segundo momento, buscou-se identificar se os indivíduos conhecem alguém que trabalhou na mesma empresa que tenha se sentido triste, frustrado, depressivo, excluído, inútil, temeroso ou inquieto, ao perder o vínculo de trabalho com a empresa ao se aposentar e se sim, quais foram os impactos em sua vida. Três dos entrevistados responderam que sim.

O indivíduo **B** comentou: “Ouvi de uma única pessoa sentimentos de revolta, devido a ocorrências desfavoráveis à sua pessoa e que lhe marcaram de forma negativa”. E o indivíduo **D** compartilhou: “já vi casos de alcoolismo e depressão... é triste. O casamento acaba e a família fica desestabilizada”. O indivíduo **F** também comenta:

Tenho vários registros de colegas meus que, ao aposentarem, experimentaram esses sentimentos de frustração, tristeza e depressão. Muitos deles tiveram dias turbulentos e de extrema dificuldade. Outros souberam superar essas angústias no trabalho social voluntário.

Buscando perceber qualquer outro fator relacionado à satisfação do respondente para com sua própria vida, foi questionado aos entrevistados: “Se pudesse voltar no tempo, até o momento de sua aposentadoria, faria algo diferente para que pudesse ser mais feliz”?

Três indivíduos (**C**, **E** e **F**) disseram que não. O indivíduo **A** disse “faria uma poupança para garantir as perdas com a aposentadoria”. O indivíduo **B**, por sua vez:

...teria ficado mais com minha família, lido mais livros, estressado menos no trabalho, importado menos com as opiniões alheias a meu respeito, e brincado mais com meus filhos.

Já o indivíduo **D** ressaltou: “Acho que aproveitaria melhor o meu tempo livre com a família, bons livros, bons filmes, cultivando uma horta”.

Buscou-se também identificar se os indivíduos mantiveram algum vínculo com a organização após a aposentadoria, se sim, quais foram as motivações e se esse vínculo contribuiu de alguma forma para a felicidade.

Somente um respondente disse não ter mantido qualquer vínculo. Os demais atribuem o vínculo mantido principalmente ao convívio com as amizades construídas dentro da organização e que se perpetuaram fora dela após a aposentadoria e também ao vínculo com a Caixa de Empregados da Usiminas.

O indivíduo **B** explicou:

Mantive o vínculo por questões de orgulho de haver trabalhado ali. Também porque me abriu portas. Parentes meus também trabalharam na empresa e de alguma forma foi bom conviver com pessoas que conheciam os mesmos “causos, pessoas e ambientes”. Sinto-me feliz por compartilhar estes momentos, mesmo após vinte e nove anos de aposentado.

Apesar de profissionalmente não ter mais vínculo com a organização, o indivíduo **C** comentou:

O vínculo que mantenho é referente à Caixa dos Empregados, que mantém o Plano de Complementação da Aposentadoria, e o Fundo Saúde, que administra o plano de saúde dos empregados e pensionista da empresa. Evidentemente, estes vínculos têm contribuído para o meu bem estar e satisfação pessoal.

O indivíduo **D** e **E** respectivamente compartilham da mesma motivação: “através das amizades construídas durante o tempo que trabalhei na empresa”, “porque manteve contato com grandes amigos que ainda trabalham na mesma empresa. Contribuiu porque meu maior ciclo de amizade é oriundo da empresa”. O indivíduo **F** completa:

Sim! Logo após a aposentadoria fui novamente contratado pela empresa. Talvez isso tenha me proporcionado uma satisfação íntima muito grande, pelo reconhecimento pelo trabalho e identificação com a empresa.

Por fim questionou-se aos entrevistados o que eles achavam que as pessoas deveriam fazer para serem felizes após a aposentadoria.

A preocupação pela interrupção das atividades profissionais é evidenciada, porém cada entrevistado tem claramente uma opinião a respeito.

O indivíduo **A** disse: “as pessoas devem ser elas mesmas”. O indivíduo **B** sugere:

Não parar de trabalhar, conviver com os antigos colegas, ler muito, viajar e conhecer outros caminhos e lugares até então desconhecidos. Praticar esportes e principalmente: Sentir-se útil; fugir das condições do ridículo; desapegar-se de vícios que possam nos tirar o sentido de continuarmos vivendo dignamente. Curtir a caminhada dos filhos e orienta-los pelo exemplo. Viver... Viver e Viver intensamente.

O indivíduo **C** se posiciona:

Devem se conscientizar que estão passando para uma nova etapa de suas vidas onde passarão a ser totalmente independentes e livres, podendo agora realizar aqueles objetivos que, de alguma forma, estavam sendo procrastinados, principalmente se o foram devido às suas atividades na empresa.

O indivíduo **D** sugere ainda:

Primeiramente não encerrar as atividades profissionais, se dedicando menos tempo a elas e aproveitando mais a vida... viajando, prestando a atenção nas pequenas coisas da vida, curtindo a família. Parar de trabalhar pode ser perigoso. As pessoas passam a se sentir inúteis, perdidas”.

Já o indivíduo **E** ressalta: “Procurar ter um bom relacionamento com a esposa família e com os amigos e preencher o tempo com coisas prazerosas”.

O indivíduo **F** expõe: “Adaptarem ao novo estilo e modo de vida, longe das cobranças e das rotinas intermináveis, buscando preencher a vida com o trabalho útil e voluntário”.

4.5 Discussão dos resultados

Este estudo buscou explorar o bem-estar subjetivo dos aposentados associados à AAPCEU. Investigou a percepção dos pesquisados em relação às dimensões afetivas positivas e negativas, bem como a percepção da população da amostra quanto à satisfação em relação às suas próprias vidas. Através das entrevistas, foi possível aprofundar no universo de alguns aposentados de modo a obter maior riqueza de informações, principalmente no que tange à ruptura do vínculo organizacional por meio da aposentadoria.

O primeiro objetivo específico deste estudo foi investigar a configuração do vínculo anterior à aposentadoria, de modo a identificar o mecanismo de construção desse vínculo e entender como a sua ruptura através da aposentadoria impacta no bem-estar subjetivo dos indivíduos.

Através da pesquisa bibliográfica no sentido de construir a contextualização da empresa USIMINAS, percebe-se que o vínculo construído ao longo de toda a história da instituição não se restringe ao organizacional. Percebe-se por meio da análise dos resultados das entrevistas construção do vínculo social, psicológico e ideológico. O que se percebe é uma verdadeira adesão ou contribuição do indivíduo para com a organização, o que se dá somente quando há uma integração ideológica (PAGÈS, 2006), muitas vezes conquistada pela prática gerencialista, ou seja, pela sedução e adesão ao projeto organizacional (GAULEJAC, 2007).

A Inauguração da Usina Intendente Câmara paralelamente ao surgimento da cidade de Ipatinga faz com que haja, no sentido figurado, uma “simbiose” entre as duas entidades. Ipatinga é desenvolvida em função da Usina, por isso o vínculo se estende além do organizacional. A Usina é o motivo pela qual a cidade existe. Assim sendo, ainda dentro do foco ideológico, a organização passa a se configurar como uma instituição religiosa, garantindo a continuidade das religiões tradicionais falidas junto aos indivíduos. Dessa maneira, o indivíduo professa sua fé a partir das satisfações emergentes do sistema de valores e crenças estabelecidos pela empresa (PAGÈS, 2006).

Pela história paralela entre a organização e a cidade de Ipatinga, percebe-se que o vínculo estabelecido entre indivíduos e a organização são fundamentados fortemente na afetividade, ou seja, segundo Melo, Paz e Almeida (2007), as bases que levam os indivíduos ao vínculo por meio do comprometimento para com a organização são a afetiva ou atitudinal, em que o indivíduo se identifica com objetos e valores da organização através da natureza afetiva. A história que se funde da organização com a cidade de Ipatinga demonstra, por meio dos relatos dos pesquisados, um forte laço afetivo para com a instituição. É nas relações estabelecidas com o outro que o indivíduo vê seu desejo e sua existência reconhecidos (CHANLAT, 1996). As relações dentro de uma organização contemplam as interações afetivas, estabelecendo um vínculo entre os participantes e entre estes e a organização (KRAMER, 2003).

Programas elaborados pela organização beneficiam ou promovem o estabelecimento do vínculo, tais como: a assistência médico-hospitalar e odontológica e a Caixa de Empregados da Usiminas que é um plano complementar para aposentadoria, com finalidade de garantir benefícios suplementares aos concedidos pela Previdência Social, proporcionando tranquilidade aos trabalhadores e familiares em situações de aposentadoria, doença, invalidez e morte (USIMINAS, 2008c). Dessa maneira, dispositivos técnicos sofisticados são desenvolvidos de maneira a aplicar de maneira eficaz a prática do poder disciplinar (FOUCAULT, 2007).

Por meio das entrevistas realizadas, percebe-se o estabelecimento do vínculo organizacional a partir das interações afetivas. Conforme exposto no item 5.3, é ratificada a existência do vínculo por meio das relações de amizade estabelecidas dentro da organização, mas que ultrapassaram os portões da empresa mesmo após a aposentadoria. Este vínculo do indivíduo para com a organização tende a ser fraco ou forte dependendo das motivações individuais, relações interpessoais construídas dentro da organização e das condições de trabalho proporcionadas pela organização (KRAMER, 2003).

Percebe-se que o vínculo se perpetua após a aposentadoria através das associações de aposentados, tal qual a Associação de Aposentados e Pensionistas dos Empregados da Usiminas – AAPCEU que, além de realizar estudos e análises de perdas salariais, intercederam nas questões relacionadas a planos de saúde e melhorias no credenciamento médico, hospitalar e odontológico e promove ainda eventos de confraternização e excursões, o que mantém o vínculo organizacional dos associados através das relações interpessoais. Apesar de essas relações terem sido construídas dentro da organização, elas são transferidas para fora e mantidas pelas associações de aposentados através de sua atuação junto aos seus associados.

É nas relações estabelecidas com o outro que o indivíduo vê seu desejo e sua existência reconhecidos, desta forma, as interações afetivas mantidas fora da organização após a aposentadoria asseguram a continuidade do vínculo entre os aposentados e entre estes e a organização (KRAMER, 2003).

O vínculo também se configura quando se verifica que, desde a inauguração da Usina, a organização através de ações diversas buscou atender às condições necessárias à fixação populacional na região, tais como: escolas, igrejas, estação rodoviária, cinema, hotel, casas comerciais, bancos, farmácias e outros (DAMIÃO, 1977). Além disso, os programas implantados pela organização buscam beneficiar os empregados e fortalecem as condições de trabalho proporcionadas pela empresa.

Em toda história da Usiminas, estrategicamente ou por acaso, a organização constrói o vínculo psicológico através da própria fundação de Ipatinga e a provisão de todas as condições necessárias à vida da população, desde a infra-estrutura, passando pelo lazer, educação, religião, saúde até a economia local. A organização assume a figura paternalista e provê tudo a seus “filhos”, estabelecendo laços que os prendem à organização. Laços esses, estabelecidos por meios materiais, morais, ideológicos, socioeconômicos e principalmente psicológicos. Analisando sobre a ótica psicanalítica, a organização é capaz de criar impulsos e sistemas de defesa nos indivíduos de modo que raízes sejam criadas fazendo com que seja perpetuada profundamente pelo indivíduo de maneira inconsciente (KRAMER, 2003).

O segundo objetivo deste trabalho busca mensurar o bem-estar subjetivo dos aposentados que compõem a população pesquisada.

Percebe-se, através dos resultados da aplicação da escala de bem-estar subjetivo, na percepção do aposentado em relação à sua vida, seja na dimensão afetiva negativa, seja na positiva, que a população pesquisada não sentiu negativamente o impacto da ruptura do vínculo organizacional através da aposentadoria.

Como a aplicação da escala BES busca interpretar além da dimensão afetiva, a satisfação com a própria vida após a aposentadoria, é possível também compreender que o vínculo com a organização não se dá somente por laços materiais, morais, vantagens econômicas e satisfações ideológicas. Observa-se também a existência de laços psicológicos (ENRIQUEZ, 1997). Esse quadro de satisfação da população pesquisada pode também se justificar pelos programas voltados aos empregados da USIMINAS e dependentes, como a Caixa de Empregados da (USIMINAS, 2008c).

Considerando para análise a escala de *Likert*, onde 1- Nem um pouco, 2- Um pouco, 3- Moderadamente, 4- Bastante e 5- Extremamente, e considerando a média proveniente das respostas à pesquisa relacionada a dimensão afetiva negativa (Fator 1 - BES), podemos perceber que, para 26 itens negativos, 23 itens apresentam a média abaixo de 2, o que significa que os sentimentos e emoções negativas são expressos como “pouco” pela população. Somente 3 itens estão

acima da média 2, porém abaixo da média 3, alcançando o máximo de 2,22. São eles: apreensivo, preocupado e impaciente.

A relação da dimensão afetiva negativa, segundo a diferenciação do sexo dos respondentes mostra nitidamente que os sentimentos negativos apresentam-se tanto ao sexo feminino quanto ao masculino de maneira similar (GRAF. 07). Os homens apresentam um maior sentimento de apreensão do que as mulheres, apesar de não representativo e as mulheres maior preocupação e impaciência do que os homens, apesar de não representativo. Analisando esse fator segundo a distribuição de faixa etária (GRAF. 08), percebe-se somente uma leve tendência dos aposentados mais jovens aos sentimentos negativos, porém sem nenhuma representatividade.

Em uma análise geral, a dimensão afetiva negativa não oferece representatividade para a população pesquisada. Pode-se perceber claramente isso também por meio da análise dos resultados das entrevistas. Conforme exposto no item 5.3, buscou-se identificar se o entrevistado de alguma maneira se sentiu triste, frustrado, depressivo, excluído, inútil, temeroso ou inquieto, ao perder o vínculo de trabalho com a empresa por meio da aposentadoria, e, em caso positivo, como isso se deu.

Foi unânime entre os entrevistados que nenhum dos sentimentos negativos acima citados foi experimentado por eles, ratificando o resultado da aplicação da escala BES que indica um bem-estar subjetivo elevado dos pesquisados. Em sua trajetória, o bem-estar subjetivo sob a luz da psicologia é ausência de patologias como: depressão, ansiedade ou estresse (GOMIDE JR; HERNANDEZ, 2005). O bem-estar subjetivo elevado apresenta pouquíssimas experiências negativas, tais como depressão, ansiedade (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

Considerando para análise a escala de *Likert*, onde 1- Nem um pouco, 2- Um pouco, 3- Moderadamente, 4- Bastante e 5- Extremamente, e considerando a média proveniente das respostas à pesquisa relacionada a dimensão afetiva positiva (Fator 2- BES), observa-se que, de forma geral, os sentimentos que expressam essa dimensão, tais como, amabilidade, determinação, disposição, entusiasmo, dentre outros, se configuram no geral como “moderados”, porém, dos 21 itens analisados,

16 itens ou sentimentos tendem ou se aproximam de “bastante”. Os sentimentos de “estímulo” e de “engajamento” são os menos expressivos conforme os respondentes da amostra.

Analisando a relação da dimensão afetiva positiva segundo a distribuição de sexo (GRAF. 10), os sentimentos positivos apresentam-se a ambos os sexos com a mesma similaridade, mostrando concordância e mesmas tendências. Há grande similaridade quanto aos sentimentos positivos quando analisamos a dimensão afetiva positiva segundo a faixa etária. Observa-se maior posicionamento positivo dos aposentados na faixa etária entre 60 e 69 anos e um menor posicionamento positivo para os aposentados acima de 70 anos de idade (GRAF. 11).

Pode-se verificar os resultados referentes à dimensão afetiva positiva comparando-os aos resultados obtidos nas entrevistas. Todos os entrevistados se consideram felizes após a aposentadoria e apontam vários fatores que influenciaram essa felicidade. Fatores como maior tempo livre para si e para a família, continuidade do exercício profissional, auto-realização, dentre outros se apresentam como determinantes para a configuração da felicidade. O bem-estar subjetivo é compreendido como o sentimento do indivíduo resultante de fatores geradores de prazer, tais como: lazer, condições de vida e trabalho adequadas, autonomia e independência, satisfação com a vida, família, amigos, dentre outros (FERNÁNDEZ-RIOZ, citado por MEDEIROS, 2001). A qualidade de vida segundo Gill e Feinstein, citados por Albuquerque e Tróccoli (1994) depende fundamentalmente de fatores como família, amigos e circunstâncias de vida e do trabalho.

A partir da análise da subescala 01, que visa estudar a dimensão afetiva do indivíduo, pode-se observar que a população estudada apresenta respostas emocionais positivas, independente da idade ou do sexo dos pesquisados.

Considerando para análise a escala de *Likert*, onde 1- Discordo Plenamente, 2- Discordo, 3- Não sei, 4- Concordo e 5- Concordo Plenamente, e considerando a média proveniente das respostas à pesquisa relacionada à satisfação com a própria vida (BES), observa-se que os respondentes sentem-se satisfeitos com sua vida, avaliam-na de forma positiva, gostam dela e consideram-se pessoas felizes,

considerando-se realizados. Se pudessem, não mudariam seu passado. Aproveitam as oportunidades em suas vidas e não acreditam terem mais tristezas do que alegrias. Ambos os sexos compartilham da mesma satisfação (GRAF. 12).

O posicionamento diante da vida é unânime e positivo, indicando satisfação em qualquer faixa etária que abrange a amostra. Por meio dos resultados das entrevistas, podemos perceber claramente a satisfação dos indivíduos. Primeiramente, podemos perceber que os conceitos de felicidade de todos os entrevistados se voltam para uma única direção: a paz. Para os entrevistados, ser feliz é ter paz. A felicidade, segundo Stingel citado por Fiquer (2006), muitas vezes está relacionada ao espírito religioso, ao conceito do *Nirvana*, à paz interior.

Ao serem perguntados sobre a felicidade após a aposentadoria, todos concordam serem felizes e identificam dentre os principais motivos, a manutenção das atividades profissionais. A aposentadoria é apresentada, geralmente, tanto em textos leigos quanto acadêmicos, como um fator que predispõe o indivíduo à depressão, motivo pelo qual se apresenta como estereótipos relacionados à velhice e ao declínio já que a condição do aposentado é diretamente associada à imagem do idoso (NERI, YASSUDA e CACHIONI, 2004).

Um dos entrevistados ressalta que a sua felicidade após a aposentadoria foi motivada por ter a possibilidade de buscar o aprimoramento pessoal e espiritual. No Velho Testamento, a felicidade é adquirida através da providência divina dos bens essenciais à vida e da prática da justiça, já no Novo Testamento, ela é alcançada através das bem-aventuranças prometidas por Jesus (FIQUER, 2006).

Os entrevistados ainda enfatizam como razão de sua felicidade após a aposentadoria o envolvimento familiar, ou seja, o apoio ou a relação com a família e também com os amigos. Observa-se que os respondentes reconhecem a empresa como contribuinte da felicidade por eles sentida, por meio dos vínculos afetivos de amizades estabelecidas dentro da organização, antes da aposentadoria. Amizades essas que se perpetuam após a ruptura formal do vínculo com a organização. Percebe-se, então, a importância dos amigos e das relações para a felicidade dos respondentes. Ainda citam a complementação da aposentadoria proporcionada pela

adesão à Caixa dos Empregados. O bem-estar compreende-se pelo sentimento resultante de fatores geradores de prazer, tais como: relações interpessoais satisfatórias, ausência de problemas financeiros, satisfação com a vida, família, amigos, dentre outros (FERNÁNDEZ-RIOZ citado por MEDEIROS, 2001).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações hipermodernas através de seus mecanismos sofisticados cada vez mais são capazes de estabelecer vínculos sob todas as óticas, partindo do pressuposto de que o indivíduo tem necessidade de pertencer e ser aceito por um grupo e que, para tal se submete às interações afetivas, estabelecendo um vínculo entre si e os demais e entre si e a organização.

A aposentadoria apresenta-se formalmente como um processo burocrático de ruptura do vínculo organizacional, porém não necessariamente representa a ruptura com uma vida de trabalho do indivíduo nem tampouco com o vínculo social, ideológico ou psicológico. Como se pode perceber, o vínculo pode se perpetuar mesmo após a aposentadoria através das relações interpessoais que foram estabelecidas antes da aposentadoria, no seio da organização. Interromper o exercício profissional após a aposentadoria, isso sim, pode significar um declínio e culminar com o sentimento da inutilidade social, gerando inclusive depressão.

Percebe-se que o bem-estar subjetivo dos aposentados depende do que estes fazem com suas vidas após a aposentadoria e como encaram essa nova fase da vida, que não necessariamente deverá ser vivida pela interrupção do exercício profissional. O vínculo permanece mesmo após a ruptura formal com a organização, visto que o indivíduo continua sua busca e luta pelo reconhecimento, já que, segundo Motta (1991), a consciência de si está relacionada ao desejo que o indivíduo tem de ser desejado ou reconhecido. O indivíduo só se vê enquanto é visto pelo outro.

Ao realizar as entrevistas, foi observado que alguns dos entrevistados se preparavam para uma viagem de excursão ao nordeste promovida pela AAPCEU. Eventos e viagens são sempre promovidos pela associação, direcionadas aos seus associados de maneira que as relações interpessoais se perpetuem após a ruptura com a organização. Percebe-se, então, um vínculo, que abre ao indivíduo a possibilidade de satisfazer suas necessidades psicológicas de reconhecimento e desejo, obtendo satisfação por meio das relações sociais (FARIA e SHIMITT, 2007).

Analisando os resultados através dos métodos quantitativos e qualitativos fundamentados pela pesquisa bibliográfica, pôde-se alcançar os objetivos geral e específicos estabelecidos para este estudo.

A configuração do vínculo organizacional entre aposentados e organização se estabelece de várias maneiras. Primeiramente, as histórias da organização e da fundação da cidade de Ipatinga se confundem, estabelecendo desde o início um forte vínculo, não somente organizacional, mas também, social, ideológico e psicológico, pela própria relação e dependência que a cidade sempre teve da organização. Todos os investimentos, benefícios e programas realizados pela Usiminas contribuíram efetivamente para com a região do Vale do Aço, em particular, para a cidade de Ipatinga. Segundo a Usiminas (2008b), esta contribuiu para a qualidade de vida da comunidade ipatinguense através do planejamento urbanístico da cidade, construção de moradias, estações de tratamento de água, escola, hospital, clínicas, centros de lazer e esportes, áreas comerciais, teatros e etc. Assim, a organização é entendida como uma entidade suprema, perfeita e sujeito da criação. Dentre os motivos de se estabelecer uma ligação com ela, estão os sentimentos que são expressos pelo indivíduo, tais como: admiração pelo seu poder, sua generosidade e seu sucesso. Esses sentimentos são os de um fiel, que nascem na confiança e vão até a admiração e o amor (PAGÈS, 2006).

Outra evidência do vínculo foi identificada por meio das entrevistas, em que os respondentes explicitam que o vínculo se perpetua após a aposentadoria por meio das relações com os amigos e também ex-colegas de trabalho, com os quais compartilham suas vidas socialmente e por meio de eventos e excursões promovidos pela AAPCEU. As relações dentro de uma organização contemplam as interações afetivas e estabelecem um vínculo entre os participantes e entre estes e a organização (KRAMER, 2003). Neste caso, as relações se mantêm após a ruptura formal do vínculo, já que as necessidades conscientes e inconscientes ainda precisam ser satisfeitas e, de algum modo, buscam satisfazê-las, seja pertencendo a um grupo ou sendo reconhecido como profissional, como pessoa, dentre outros (FARIA e SHIMITT, 2007).

Em relação à mensuração do grau de bem-estar subjetivo dos aposentados da Usiminas após a ruptura por meio da aposentadoria, o objetivo foi alcançado confrontando os resultados obtidos pela aplicação da escala BES com os resultados obtidos pelas entrevistas. Os resultados demonstram pouca representatividade na vida dos pesquisados quanto aos sentimentos negativos, o que se confirma pela forte tendência aos sentimentos positivos, ratificados também pelos resultados obtidos nas entrevistas, que apontam com unanimidade o forte posicionamento dos respondentes em relação à dimensão afetiva positiva. Tudo se confirma pela análise da percepção dos pesquisados quanto à satisfação em relação às suas próprias vidas. Consideram-se satisfeitos com suas vidas, avaliam-na de forma positiva, gostam dela e consideram-se pessoas felizes, considerando-se realizados. Se pudessem, não mudariam seu passado. Aproveitam as oportunidades em suas vidas, e não acreditam terem mais tristezas do que alegrias.

Assim, este estudo alcançou seu objetivo geral que era o de investigar as características do vínculo organizacional entre os funcionários aposentados da referida organização, bem como avaliar o impacto da aposentadoria no Bem-Estar Subjetivo desses aposentados.

Este estudo não se esgota aqui. A aplicação desta pesquisa em organizações de diferentes perfis pode fornecer outras variáveis e realidades diversas das encontradas neste trabalho. As empresas familiares e outras organizações podem influenciar diferentemente no bem-estar subjetivo de seus aposentados, em função da configuração do vínculo e dos dispositivos adotados no estabelecimento deste vínculo.

Esse trabalho também pode ser desenvolvido sob o foco do estudo da identidade, visto que segundo alguns autores, as organizações hipermodernas mortificam a identidade do indivíduo, em prol do nascimento de uma nova identidade, capaz de alcançar a adesão ideológica total à organização. O estudo da formação dessa nova identidade, sua configuração após a aposentadoria e os impactos no bem-estar subjetivo dos indivíduos, pode elaborar e organizar importantes conhecimentos acadêmicos e profissionais.

REFERÊNCIAS

AAPCEU – Associação dos aposentados e Pensionistas da Caixa dos Empregados da Usiminas. **Memória**. Belo Horizonte, 2000. 20 p.

ALBUQUERQUE, A. S. *et al.* Valores humanos básicos como preditores do Bem-Estar Subjetivo. **Psico**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 131-137, maio/ago. 2006.

ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de Bem-Estar Subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 153-164, maio/ago. 2004.

BELL, E.; TAYLOR, S. A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho na nova era. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 64-78, abr./jun. 2004.

BOTH, T. L. **Jubilamento**: o interdito de uma vida de trabalho e suas repercussões na velhice. 2004. 96 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

CAMPBELL, A. Subjective Measures of Well-being. **American Psychologist**, 31, p. 117 – 124, 1976.

CHANLAT, J. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v 1.

CLARK, M.; GOPFERT, C.; HOEBER, T.; JACKE, K.; SHONKWILER.; WHITMAN, D. Guia de estudos para uma ética para o novo milênio. Disponível em: <<http://www.dalailamafoundation.org/members/pt/documents/ENM-Guia-de-Estudo-pt-2005-12-10.pdf>> Acesso em: 19 Abr. 2009

DAMIÃO, Everaldo. **Terra e gente de Ipatinga**. [s.l.]: Comunicação, 1977. 145 p., il.

ENRIQUEZ, E. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Revista Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, v. 36/37, p. 53-97, jan./jun. 1974.

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. Disponível em <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4263&Secao=PENSATA&Volume=5&numero=1&Ano=2006>>. Acesso em: 17 jun. 2008.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n.1, p. 18-29, jan./mar. 1997.

ENRIQUEZ, E. **Relações de trabalho contemporâneas**: perda do trabalho, perda da identidade. Belo Horizonte: PUC MINAS IRT, 1999. p. 69-83. (Palestra publicada originalmente em *Relações de Trabalho Contemporâneas*).

FARIA, J. H. de; SCHMITT, E. C. Indivíduo, vínculo e subjetividade. *In*: Faria, José Henrique de. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, v. 1, p. 23-44.

FIQUER, J. T. **Bem-Estar Subjetivo**: influência de variáveis pessoais e situacionais em auto-relato de afetos positivos e negativos. 2006. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER R.M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**: nascimento da prisão. 34 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007 – 288p.

FREUD, Sigmund. **Totem e Tabu**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. Imago, 1999 – 168p.

GAULEJAC, Vincent De. **Gestão como doença social**: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007.

GOMIDE JR., S.; HERNANDEZ, J.D. Bem-Estar no trabalho: os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia. **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro**, Uberlândia, v. 9.1, n. 1, jan./jun. 2005.

GOULART, Íris Barbosa. **Temas de psicologia e administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

IBGE. **PNAD** - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – 2007. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/comunicado_presidencia/08_10_07_Pnad_PrimeirasAnalises_N11demografia.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2009.

KRAMER, G. G. **Vínculos organizacionais**: um estudo de caso em uma organização pública. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 7, p. 51-73, 2003. Edição especial.

MEDEIROS, R. H. A. **O papel da informação adicional no bem-estar psicológico subjetivo de pacientes submetidos à mastectomia**. 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica), PUC-RS, Porto Alegre, 2001.

MELO, E. A. A.; PAZ, M. G. T. ; ALMEIDA, A. M. O. Representação social do vínculo do trabalhador com a organização (Trabalho completo). *In*: EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais do 31. EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROOM.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 5, p. 68-87. set./out. 1993.

MOTTA, F. C. P. Organizações: vínculo e imagem. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 5-87. jul./set. 1991.

NERI, A. L.; YASSUDA, M. S.; CACHIONI, M. **Velhice bem-sucedida: aspectos afetivos e cognitivos**. 3ª Ed. Campinas (SP): Editora Papirus, 2004

PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006. 234p.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em Ciências Sociais**, Gradiva: Lisboa, 1998.

SCHMITT, E. C. **Controle social, vínculo e subjetividade**: estudo de caso em uma organização multinacional. 2003. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M.; AMARAL, D. J. Relações entre estrutura organizacional e Bem-Estar Subjetivo. **Revista eletrônica de Administração**, v. 7, n. 1, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In*: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2004. Cap. 9, p. 300-330.

SIQUEIRA, M. M. M. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2004. No prelo.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1986. 495 p.

STINGEL, A.M. **Efeitos da psicoterapia breve integrada no bem-estar subjetivo – em busca de evidências**. Tese (Doutorado): Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

USIMINAS. **Empresa/História**. Disponível em:

<<http://www.usiminas.com.br/Secao/0,3381,1-1623,00.html>>. Acesso em: 20 mar. 2008a.

USIMINAS. **Responsabilidade social**. Disponível em:

<http://www.usiminas.com.br/responsabilidade_socio/>. Acesso em: 20 mar. 2008b.

USIMINAS. **Recursos humanos**. Disponível em: <<http://www.usiminas.com.br/rh/>>. Acesso em: 20 mar. 2008c.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre: **Joint venture**. Disponível em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/joint_venture>. Acesso em: 14 fev. 2008.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre: **Juscelino Kubitschek**. Disponível em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Juscelino_Kubitschek>. Acesso em: 14 fev. 2008.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre: **Paternalismo**. Disponível em:
<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Paternalismo>>. Acesso em: 18 fev. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ANEXO

Anexo A – Escala de Bem-Estar Subjetivo (EBES)

Subescala 1

Gostaria de saber como você tem se sentido ultimamente. Esta escala consiste de algumas palavras que descrevem diferentes sentimentos e emoções. Não há respostas certas ou erradas. O importante é que você seja o mais sincero possível. Leia cada item e depois escreva o número que expressa sua resposta no espaço ao lado da palavra, de acordo com a seguinte escala:

1 Nem um pouco	2 Um pouco	3 Moderadamente	4 Bastante	5 Extremamente
-------------------	---------------	--------------------	---------------	-------------------

Ultimamente tenho me sentido...

- | | | |
|-----------------------|------------------------|------------------------|
| 1) aflito _____ | 17) transtornado _____ | 33) abatido _____ |
| 2) alarmado _____ | 18) animado _____ | 34) amedrontado _____ |
| 3) amável _____ | 19) determinado _____ | 35) aborrecido _____ |
| 4) ativo _____ | 20) chateado _____ | 36) agressivo _____ |
| 5) angustiado _____ | 21) decidido _____ | 37) estimulado _____ |
| 6) agradável _____ | 22) seguro _____ | 38) incomodado _____ |
| 7) alegre _____ | 23) assustado _____ | 39) bem _____ |
| 8) apreensivo _____ | 24) dinâmico _____ | 40) nervoso _____ |
| 9) preocupado _____ | 25) engajado _____ | 41) empolgado _____ |
| 10) disposto _____ | 26) produtivo _____ | 42) vigoroso _____ |
| 11) contente _____ | 27) impaciente _____ | 43) inspirado _____ |
| 12) irritado _____ | 28) receoso _____ | 44) tenso _____ |
| 13) deprimido _____ | 29) entusiasmado _____ | 45) triste _____ |
| 14) interessado _____ | 30) desanimado _____ | 46) agitado _____ |
| 15) entediado _____ | 31) ansioso _____ | 47) envergonhado _____ |
| 16) atento _____ | 32) indeciso _____ | |

Subescala 2

Agora você encontrará algumas frases que podem identificar opiniões que você tem sobre a sua própria vida. Por favor, para cada afirmação, marque com um X o número que expressa o mais fielmente possível sua opinião sobre sua vida atual. Não existe resposta certa ou errada, o que importa é a sua sinceridade.

1 Discordo Plenamente	2 Discordo	3 Não sei	4 Concordo	5 Concordo Plenamente
--------------------------	---------------	--------------	---------------	--------------------------

- | | |
|---|-----------------------|
| 48. Estou satisfeito com minha vida
..... | [1 2 3 4 5] |
| 49. Tenho aproveitado as oportunidades da vida
..... | [1 2 3 4 5] |
| 50. Avalio minha vida de forma positiva
..... | [1 2 3 4 5] |
| 51. Sob quase todos os aspectos minha vida está longe do meu ideal de vida
..... | [1 2 3 4 5] |
| 52. Mudaria meu passado se eu pudesse
..... | [1 2 3 4 5] |
| 53. Tenho conseguido tudo o que esperava da vida
..... | [1 2 3 4 5] |
| 54. A minha vida está de acordo com o que desejo para mim
..... | [1 2 3 4 5] |
| 55. Gosto da minha vida | [1 2 3 4 5] |
| 56. Minha vida está ruim | [1 2 3 4 5] |
| 57. Estou insatisfeito com minha vida
..... | [1 2 3 4 5] |
| 58. Minha vida poderia estar melhor
..... | [1 2 3 4 5] |
| 59. Tenho mais momentos de tristeza do que de alegria na minha vida
..... | [1 2 3 4 5] |
| 60. Minha vida é “sem graça” | [1 2 3 4 5] |
| 61. Minhas condições de vida são muito boas
..... | [1 2 3 4 5] |
| 62. Considero-me uma pessoa feliz
..... | [1 2 3 4 5] |

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

- 1) O que é felicidade para você?
- 2) O que você precisa para ser feliz?
- 3) Após a aposentadoria, você se considera uma pessoa feliz? Por quê? Quais são os fatores que influenciaram?
- 4) Você acha que, após se aposentar, sua felicidade ou infelicidade só dependeu de você?
- 5) Você acha que a empresa, de alguma forma, influencia a felicidade ou infelicidade após a aposentadoria? De que maneira?
- 6) De alguma maneira se sentiu triste, frustrado, depressivo, excluído, inútil, temeroso ou inquieto, ao perder o vínculo de trabalho com a empresa ao se aposentar? Por quê?
- 7) Conhece alguém que trabalhou na mesma empresa que tenha se sentido triste, frustrado, depressivo, excluído, inútil, temeroso ou inquieto, ao perder o vínculo de trabalho com a empresa ao se aposentar? Se sim, quais foram os impactos em sua vida?
- 8) Se pudesse voltar no tempo, até o momento de sua aposentadoria, faria algo diferente para que pudesse ser mais feliz?
- 9) Após a aposentadoria, você manteve de alguma maneira, algum vínculo com a empresa? Por quê? Em caso positivo, isso contribuiu de alguma forma para sua felicidade?
- 10) O que você acha que as pessoas devem fazer para serem felizes após a aposentadoria?