FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:
um estudo com servidores do CEFET- MG em situação de pré-aposentadoria

Polyana Clemente da Silva

Belo Horizonte
2014

Polyana Clemente da Silva

VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:
um estudo com servidores do CEFET-MG em situação de pré-aposentadoria

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Linha de pesquisa: Relações de poder e Dinâmica das organizações.

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2014

Silva, Polyana Clemente da

Vínculos organizacionais: um estudo com servidores do CEFET-MG em situação de pré-aposentadoria. / Polyana Clemente da Silva. Belo Horizonte: FNH, 2014.

92 f.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório.

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

1. Servidores públicos. 2. Servidores públicos – Aposentadoria. 3. Centro Federal de Educação Tecnológica

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado "VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS um estudo com servidores do CEFET-MG", de autoria de Poliana Clemente da Silva, sob a orientação do Professor Doutor Luiz Carlos Honório, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: "Organização e Estratégia".

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulario
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 9 de janeiro de 2014.

Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

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

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **POLYANA CLEMENTE DA SILVA**

Matrícula: 770507

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

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

TÍTULO: **VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:um estudo com servidores do Cefet - MG em situação de pré-aposentadoria..**

DATA: 12/02/201

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Talita Ribeiro da Luz
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Kely Cesar Martins de Paiva
UFMG

Ao meu filho, Aldo; ao meu esposo, Geraldo; aos meus pais, Raymundo e Selma; e aos meus irmãos, Ronaldo, Aspásia e Antonelle. Bom mesmo é estar ao lado de vocês!

AGRADECIMENTOS

A Deus, Pai de bondade! Desta vez não quero pedir. Quero apenas AGRADECER. Simplesmente, por ser testemunha do Vosso poder em minha vida! Obrigada, Senhor, por estar comigo o tempo todo nesta caminhada de luz, sabedoria e proteção. Assim eu me senti, assim eu me sinto, ao seu lado.

Ao professor-orientador, Doutor Luiz Carlos Honório, pelas orientações, que sempre apontaram o rumo certo a seguir. Agradeço-lhe pela paciência, estímulo e atenção a mim dispensados. Dessa maneira, foi possível construir e concluir este estudo.

À minha família: Geraldo e Aldo, com quem aprendi e aprendo a cada manhã a nobre missão de doar, resignar, amar e amalgamar. Bom demais perceber que, com o apoio de vocês e apesar de minhas limitações, ainda posso caminhar um pouco mais... Filho querido, seus olhos, sorrisos e sussurros de incentivos ao mestrado estão guardados comigo. Para você deixo está vitória.

Aos meus pais, Raymundo e Selma, pela vida, pelos valores de justiça e respeito. Em especial à minha mãe, pela alegria de viver. Obrigada pelas orações, por ter entendido minhas ausências. Queridos irmãos, Ronaldo, Aspásia e Antonelle, é com alegria que compartilho este momento com vocês.

À querida tia Valéria, pela companhia on-line, por deixar aqueles dias em que este estudo parecia não se completar mais leves, pois seu senso de humor rompia a distância, uma vez que do outro lado da tela cutucava - me. Assim, não permitia que eu “caísse” no tédio. Pegue para você todo o meu amor.

Ao Mestre Israel Gutemberg Alves, pelas sábias palavras de incentivo e ensinamento e pela amizade construída. Com você aprendi que vale a pena acreditar e confiar. Obrigada, Professor!

Ao Wellington, pela generosidade e confiança nos empréstimos dos livros.

À Bia e à Wânia, secretárias do mestrado, todo meu carinho.

À turma do mestrado. Caros colegas saibam que o conhecimento que obtive foi construído, sobretudo, na convivência com cada um de vocês, no dia a dia dentro das salas de aulas, na sede de aprender. Sei que aprendemos errando, embora com bons acertos também. Laços atados e guardados para sempre.

Aos amigos da DEPT Andréia, Jeannette, James, Israel, Sandra, Edmilson, Vinícius Passos e Vinícius Figueiredo, amizades inigualáveis. Agradeço a compreensão, o apoio e a ajuda na elaboração deste estudo. E muito mais...

Ao CEFET-MG. Em especial, ao Diretor Márcio Silva Basílio, por ter possibilitado este estudo com incentivos financeiros. Assim, com esta oportunidade pude ampliar meus conhecimentos acadêmicos, que refletiram em minha habilidade profissional e em meu crescimento pessoal.

Aos entrevistados desta pesquisa, por me concederem esta oportunidade.

“Sua visão se tornará clara somente quando você puder olhar o seu próprio coração.
Quem olha para fora, sonha. Quem olha para dentro desperta”.

Carl. G. Jung

RESUMO

Nos tempos atuais, as organizações estão sendo avaliadas sob um novo olhar. No campo do trabalho, pesquisadores da área da Administração buscam desvelar a subjetividade dos trabalhadores. Desta maneira, necessita-se estudar os modos de estabelecer vínculos entre os indivíduos e a organização. Este estudo teve por objetivo geral analisar os vínculos que os servidores do CEFET-MG, Campus I, localizado em Belo Horizonte, em situação de pré-aposentadoria, mantêm com a instituição. A base teórica utilizada foram os estudos realizados sobre o tema vínculos organizacionais com os autores: (KRAMER; FARIA 2007; PESSOA, 2008; ALVES, 2009; PEREIRA, 2011; PADUA, 2012; SOUZA, 2013). Assim, foi possível alcançar o objetivo proposto por meio de aspectos que caracterizam a vida ocupacional de empregados em situação de pré-aposentadoria e da visão geral acerca da atuação dos docentes e técnico-administrativos no serviço público. A unidade de análise foi o CEFET-MG, instituição centenária federal de ensino público situada na cidade de Belo Horizonte, Campus I. Desenvolveu-se uma pesquisa descritiva qualitativa. O método aplicado foi o estudo de caso, implementado por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com 11 servidores da instituição pesquisada. Os sujeitos de pesquisa foram os servidores técnico-administrativos e professores, selecionados com base na disponibilidade e na acessibilidade. Os dez tipos de vínculos organizacionais discutidos neste estudo foram: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia. Estes tipos de vínculos configuram-se nas categorias estabelecidas para a realização da análise de conteúdo empregada no tratamento dos dados. A partir dos depoimentos dos entrevistados emergiram subcategorias, cujas mais relevantes foram: prestígio social da instituição, admiração pela instituição, vocação e dedicação dos servidores com a profissão, integração entre os membros, defesa da instituição contra as críticas, colaboração entre os colegas, políticas de aprendizado e crescimento para os servidores, espírito de união entre os membros, procura de soluções dos problemas em grupo, insuficiência na oportunidade de qualificação e capacitação e liberdade restrita e limitada ao planejado. Ressalta-se que os depoimentos dos entrevistados foram unânimes em dizer que os dez vínculos estudados estão presentes neste estudo. Porém, três sujeitos da pesquisa disseram perceber lacunas, devido a parcimônia na ajuda mútua e na iniciativa para colaborar com o colega. Portanto, destacam fragilidade no vínculo solidariedade entre os membros.

Palavras-chave: Vínculo organizacional. Instituição pública. Servidores. Pré-aposentadoria.

ABSTRACT

In current times, organizations are being evaluated under a new look. In the work field, administration's researchers seek to unveil the subjectivity of workers. Thus, is necessary consider ways to establish links between the individuals and the organization. The general aim of this study was describes and analyzes the bonds established between CEFET-MG and servers in preretirement of the Campus I, located in the city of Belo Horizonte. The theoretical basis used were the studies conducted on the topic "organizational ties" (KRAMER; FARIA 2007; PESSOA, 2008; ALVES, 2009; PEREIRA, 2011; PADUA, 2012; SOUZA, 2013). It was possible to achieve this objective through aspects that characterize the occupational life of an employee in preretirement and overview on the performance of teachers and technical and administrative staff in the public service. The unit of analysis was the CEFET-MG, a federal institution centennial public school in the city of Belo Horizonte, Campus I. Developed a descriptive, qualitative survey and applied method was the case study, implemented through semi-structured interviews conducted with 11 employees of the research institution. The research subjects were the technical administrators servants and teachers, selected based on the availability and accessibility. The ten types of organizational links discussed in this study were: identification with the organization, sense of belonging, cooperation in the activities, participation in decisions, idealization of the organization, recognition and appreciation of individuals, solidarity, integration among members, personal and professional growth and autonomy. These types of ties are configured in the categories established for conducting content analysis employed in data processing from the testimony of respondents subcategories emerged, whose most relevant were: social prestige of the institution, admiration for the institution, vocation and dedication of servants with the profession, lack of identification with the institution, integration among members, defense the institution against criticism, collaboration among colleagues, learning and growth policies for servants, spirit of unity among members, seeking solutions to the problems in group, lack opportunity of qualification and training, freedom restricted and limited to the planned. Is emphasized that is a consensus that the ten bonds interviewees studied are present in this study. However, there are interviewees that emphasize that in relation to identification with the institution there is no tie. Three subjects in the survey said realize gaps because due to parsimony in mutual help and initiative to collaborate with colleague in cases of difficulties which arise in the workplace. Therefore highlight fragility among members.

Keywords: Organizational tie. Public Institution. Servants. Preretirement.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das concepções teóricas sobre vínculos organizacionais 41

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados 50

Quadro 3 - Categorias e subcategorias dos fatores de vínculo organizacional 51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CONSED – Conselho Nacional de Secretários da Educação

FNH – Faculdade Novos Horizontes

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

PASS - Políticas de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal

SIASS – Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

RJU – Regime Jurídico Único

SDO – Superintendência de Desenvolvimento Organizacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 Problema de pesquisa 16
1.2 Objetivos da pesquisa 16
1.2.1 Objetivo geral 16
1.2.2 Objetivos específicos 16
1.3 Justificativa 16

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E AMBIÊNCIA DO ESTUDO 20
2.1 Visão geral acerca da situação funcional dos docentes e dos técnico-administrativos no serviço público 20
2.2 Aspectos que caracterizam a vida ocupacional de empregados em situação de pré-aposentadoria 24

3 REFERENCIAL TEÓRICO 27
3.1 Vínculos organizacionais: considerações gerais e conceituação 27
3.2 Tipos de vínculo organizacional 30
3.2.1 Identificação com a organização 30
3.2.2 Sentimento de pertença 32
3.2.3 Cooperação nas atividades 33
3.2.4 Participação nas decisões 34
3.2.5 Idealização da organização 35
3.2.6 Reconhecimento e valorização dos indivíduos 36
3.2.7 Solidariedade 37
3.2.8 Integração entre membros 38
3.2.9 Crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal 39
3.2.10 Autonomia 40

4 METODOLOGIA DA PESQUISA 42
4.1 Tipo de pesquisa 42
4.2 Abordagem da pesquisa 42
4.3 Método de pesquisa 43
4.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa 44
4.5 Técnica de coleta de dados 44
4.6 Técnica de análise dos dados 45

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA 48
5.1 Caracterização da Escola Pesquisada e do Perfil dos Pesquisados 48
5.2 Análises de conteúdo dos vínculos organizacionais 51
5.2.1 Identificação com a organização 52
5.2.2 Sentimento de pertença 55
5.2.3 Cooperação nas atividades 57
5.2.4 Participação nas decisões 58
5.2.5 Idealização da organização 60
5.2.6 Reconhecimento e valorização dos indivíduos 62
5.2.7 Solidariedade 65
5.2.8 Integração entre os membros 67

5.2.9 Crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal 69
5.2.10 Autonomia 71

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 75

REFERÊNCIAS..... 81

APÊNDICES 88

1 INTRODUÇÃO

O estilo peculiar pelo qual cada indivíduo se relaciona com o outro, ou outros, concebendo uma estrutura particular a cada caso e a cada momento, é o que se chama “vínculo” (PICHON-RIVIÉRE, 2007). Os vínculos estabelecidos entre os indivíduos contribuem para o estabelecimento de relações que levam à constituição de grupos, para os quais são transmitidas as maneiras de se relacionar. Este relacionamento construído pelos indivíduos em seu ambiente de trabalho pode produzir alterações em sua convivência além do âmbito organizacional (ALVES, 2009).

Segundo Bueno (2000, p. 799), “vínculo é tudo que ata, liga, aperta; nó; liame; ligação moral; conjunto de certos bens inalienáveis, que se transmitem indivisivelmente”. Assim, torna-se provável perceber esta vinculação construída na base da cumplicidade e da troca no relacionamento entre as pessoas. Os indivíduos podem vincular-se a organizações, instituições e outros grupos de seu interesse, levando se em conta as diversas maneiras de se relacionar com o outro.

Trazendo a discussão para o foco desta dissertação, é fundamental atentar às diversas formas de se envolver com uma organização e ao modo como esses vínculos são determinados, bem como entender que a organização necessita do empregado para alcançar seus objetivos, ao passo que o empregado precisa da organização para satisfazer suas necessidades. Os vínculos determinados entre o indivíduo e as organizações podem ser: a) objetivos, aqueles que se associam com as relações formais de trabalho, como contrato de trabalho e salário; ou b) subjetivos, aqueles que se relacionam aos sentimentos de pertença e de reconhecimento e à possibilidade de realização de desejos, entre outros (FARIA; SCHMITT, 2007). Portanto, vínculos organizacionais dizem respeito às relações que o indivíduo desenvolve com e na organização para satisfazer necessidades de ordem tanto objetiva quanto subjetiva.

Nas instituições, os indivíduos, ao se relacionarem, criam vínculo, elemento das relações sociais e afetivas que está diretamente ligado à subjetividade humana

(ALVES, 2009). O empregado se vincula a uma organização por alguma razão, e não somente pelo motivo de agir com obediência e de preencher as exigências de cumprir a jornada de trabalho. O vínculo também se estabelece com base nos elementos constitutivos que o vinculam à organização, tais como: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação, idealização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia (PÁDUA, 2012).

Faria e Schmitt (2007) explicam que os vínculos estabelecidos entre o indivíduo e a organização proporcionam a esta alcançar seus objetivos e manter o indivíduo ligado a ela. Para os autores, o vínculo é a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto, que se produz no espaço subjetivo e que possibilita satisfazer a necessidade do indivíduo e da organização. Afirmam, ainda, que toda organização elabora seu planejamento e, por meio de objetivos, busca alcançar seus fins.

Porém, nem sempre os objetivos conscientemente enunciados são elaborados de maneira planejada. Isso ocorre porque só o fato de os indivíduos criarem um forte vínculo com a organização não garante que os objetivos serão concebidos sem dificuldades. Mas isso os envolve com o desempenho e os resultados alcançados, uma vez que eles se sentem efetivamente integrados, pertencentes e solidários com a organização (FARIA; SCHMITT, 2007).

Tendo em vista que a perspectiva da criação de vínculos com a organização se associa com o envolvimento do indivíduo com seu desempenho e seus resultados, de modo a se sentir integrado a ela e aos indivíduos que dela fazem parte, torna-se necessário compreender como essa realidade é percebida por empregados que estão prestes a se aposentar. Acredita-se que a configuração, por exemplo, de identificação, idealização, participação, solidariedade e cooperação entre pessoas possa se modificar em função desse novo contexto de relacionamento com a organização.

Para Giacomin (2012), os aspectos que caracterizam a vida ocupacional de um empregado em situação de pré-aposentadoria estão ligados às importantes transformações históricas, políticas, sociais e culturais que ocorrem na sociedade.

De acordo com a autora, a aposentadoria é um direito; não pode ser motivo de medo, vergonha ou chacota.

Adverte a autora que, apesar de a pessoa idosa sustentar famílias nas cidades em todo o país com a sua renda, ela continua discriminada dentro de casa, na família, na comunidade e nos serviços. Envelhece-se em um país desigual, com famílias menores, em um mundo globalizado. Ela complementa dizendo que esta é a novidade que o país, com suas instituições e população, se recusa a ver, ouvir e discutir (GIACOMIN, 2012).

A Lei 8.112, de 12 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, determina, em seu artigo 186, que o servidor público adquire direito para se aposentar nas seguintes situações:

> Voluntariamente, desde que cumprido tempo mínimo de dez anos de efetivo exercício no serviço público e cinco anos de cargo efetivo em que se dará a aposentadoria, observadas as seguintes condições: a) no caso de aposentadoria voluntária integral – sessenta anos de idade e trinta e cinco de contribuição, se homem, e cinquenta e cinco anos de idade e trinta de contribuição, se mulher; b) no caso de aposentadoria proporcional por idade (BRASIL, 1998, p.15).

Estabelece a citada lei, em seu art. 187, que a “aposentadoria compulsória será automática, e declarada por ato, com vigência a partir do dia imediato àquele em que o servidor atingir a idade-limite de setenta anos com permanência no serviço” (BRASIL, 1998, p. 15).

De acordo com a Superintendência de Desenvolvimento Organizacional (SDO), do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), iniciou-se em 2011 um projeto cuja intenção era promover uma ação pontual, por meio de entrevistas e orientações, com as pessoas que estavam na iminência da aposentadoria compulsória, escolhidas por serem aquelas que têm mais dificuldades para se aposentarem e que mais sofrem com a falta de preparo para esta nova etapa de sua vida.

1.1 Problema de pesquisa

Tendo em vista as considerações até aqui delineadas, formula se o seguinte problema de pesquisa: **O que se observa dos servidores em situação de pré-aposentadoria quanto aos vínculos que eles mantêm com a instituição?**

1.2 Objetivos da pesquisa

Buscando responder à pergunta proposta pela pesquisa, foram elaborados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os vínculos que os servidores do CEFET-MG, Campus I, localizado em Belo Horizonte, em situação de pré-aposentadoria, mantêm com a instituição.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral proposto, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

a) Descrever os tipos de vínculo que os servidores do CEFET-MG, Campus I, em situação de pré-aposentadoria, mantêm com a instituição, visando verificar quais são os elementos a eles pertinentes que mais se destacam, na percepção deles, tendo em vista a tipologia de vínculos que se discute teoricamente.
b) Aprofundar a compreensão da configuração vincular proposta pela pesquisa.

1.3 Justificativa

A formação de vínculos configura um tema que vem provocando discussões nas áreas das Ciências Humanas e das Ciências Sociais Aplicadas. Dentre os vários motivos que justificam esta discussão está o fato de que o ambiente de trabalho se vincula à reprodução da vida humana, individual e coletiva. Nesse contexto,

observa-se que a maior parte da vida do indivíduo se realiza na organização e é neste ambiente que ocorre parte das relações que estabelecem os vínculos dele com os outros e com a própria organização (CHANLAT, 1996). Essa seria a justificativa geral para a realização da pesquisa.

Ressalta-se que realizar este estudo por meio de uma abordagem qualitativa é relevante, uma vez que nos trabalhos realizados até o presente momento adotou-se uma abordagem quantitativa. Merecem destaque os seguintes estudos, que usaram metodologias tanto quantitativas quanto qualitativas:

a) Pessoa (2008) — estudo de caso que objetivou fazer um comparativo entre coordenadores e professores da educação básica nas redes públicas e particulares;
b) Alves (2009) — estudo de caso que verificou os vínculos organizacionais entre alunos e uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada mineira;
c) Vargas (2009) — investigação que abordou o tema “Vínculos e Ruptura Organizacionais: estudo de caso dos aposentados de uma concessionária de energia elétrica de Minas Gerais”;
d) Machado (2011) — pesquisa que investigou o processo de construção de vínculos e de identidade de servidores públicos trabalhadores celetistas numa instituição Federal de Ensino Superior (IFES);
e) Pereira (2011) — estudo de caso cujo objetivo foi apontar os vínculos organizacionais preservados pelos professores com duas escolas do ensino fundamental e médio, uma pública e outra privada, ambas localizadas no interior de Minas Gerais;
f) Pádua (2012) — pesquisa que investigou vínculos de professores com instituições de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais;
g) Souza (2013) — estudo que pesquisou vínculos organizacionais: os elementos que unem os docentes a uma instituição mineira de ensino profissionalizante.

Embora o tema “Vínculos organizacionais” contemple o envolvimento do indivíduo no espaço organizacional e com o seu trabalho, este não deve ser confundido com o tema “Comprometimento organizacional” (PEREIRA, 2011). A autora ressalta que o

comprometimento organizacional “está relacionado a dimensões afetiva, instrumental e normativo que derivam das relações de trabalho consolidados entre o empregado e a organização’” (PEREIRA, 2011, p. 21). Portanto o escopo de análise deste é menor, uma vez que discute apenas três dimensões, enquanto que aquele trata de dez dimensões.

A escolha do CEFET-MG para o estudo deve-se à constante evolução de sua filosofia organizacional e educacional, que propõe fortalecer entre seus servidores, além da competência técnica, a visão compartilhada e integrada e a atuação empreendedora, provenientes das transformações ocorridas no mundo atual. Outra razão prende-se ao fato de a pesquisadora pertencer ao quadro permanente desta instituição pública e de interessar-se pela dinâmica das relações que nela acontecem.

As construções vinculares constituídas no relacionamento entre o CEFET-MG e seus servidores administrativos e professores proporcionam à instituição um valioso dado para a compreensão da prática organizacional produzida em seu ambiente, uma vez que lhe permite procurar apoio teórico-empírico nos estudos que discutem este tema. Assim, o CEFET-MG terá a oportunidade de se preservar para enfrentar as transformações referentes ao ensino, com perspectivas de manter-se como instituição pública geradora de conhecimento.

Este estudo justifica-se também pela perspectiva de reconhecer como ocorre a vinculação dos servidores que completaram 68 anos no ano de 2013 — portanto, em situação de pré-aposentadoria, e que exercem suas atividades em uma instituição pública. Tem, também, o propósito de se identificar os vínculos estabelecidos entre eles e o CEFET-MG que mais se destacaram.

Vínculos são laços estabelecidos durante longo período de trabalho entre os funcionários e a instituição em que atuam. Portanto, conhecer mais a respeito dos vínculos favorece a maior adequação ao ambiente de trabalho, tendo em vista a possibilidade de obter um melhor desempenho profissional. Diante desse contexto, necessário se faz conhecer os vínculos organizacionais que se formaram entre os servidores em situação de pré-aposentadoria e o CEFET-MG, com a finalidade de

interpretar as etapas desse processo de vinculação, mostrando suas implicações para o desenvolvimento e o comportamento do servidor, de maneira a reunir as condições para reconhecer e valorizar os esforços engajados nos serviços prestados ao CEFET-MG ao longo de 30 anos se mulher, ou 35 anos de trabalho, se homem.

Em síntese, a escolha do tema se justifica pela relevância que apresenta para a instituição em estudo, pois conhecer mais a respeito dos vínculos possibilita o fortalecimento da interação entre os servidores, além de propiciar coerência em seu comportamento no ambiente de trabalho.

Esta dissertação compõe-se de seis capítulos incluindo esta Introdução na qual se apresentam o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo, procede-se à contextualização e à ambiência do estudo. No terceiro capítulo, desenvolve-se o referencial teórico. No quarto capítulo, descreve-se a metodologia da pesquisa. No quinto capítulo, apresentam-se e analisam-se os resultados da pesquisa. No sexto capítulo, formulam-se as considerações finais. As referências bibliográficas consultadas complementam a dissertação apresentada. Após, exibe-se o apêndice, contendo o roteiro de entrevista e a identificação dos indicadores no roteiro de entrevista.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Neste capítulo, apresenta-se a ambiência deste estudo, que destaca a visão geral acerca da situação funcional dos docentes e técnico-administrativos no serviço público e desenvolve-se um breve relato sobre os aspectos que caracterizam a vida ocupacional de um empregado em situação de pré-aposentadoria.

2.1 Visão geral acerca da situação funcional dos docentes e dos técnico-administrativos no serviço público

A formação docente no Brasil tem sua base na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, que visa regulamentar, realizar e atender às necessidades do ensino em suas diferentes modalidades. Uma observação ampla sobre a formação deste tipo de profissional possibilita verificar que a discussão, além de remota, é controversa e de complicada solução, pelo menos no curto prazo. Entretanto, principalmente nas últimas décadas, este assunto tem sido apresentado com maior recorrência, possibilitando aprofundar as discussões (MELO; LUZ, 2005).

A questão principal se pauta na indagação que não tem sido corretamente respondida: Qual é a formação necessária ou ideal ao professor de educação básica no ambiente técnico? Apesar das discussões intensas e cheias de emoções, pela peculiaridade da profissão, reitera-se a necessidade de estabelecer uma política nacional de formação de professores associada a sua realidade, porém levando em consideração os desdobramentos e as considerações devidas ao contexto futuro (MELO; LUZ, 2005).

Segundo Azanha (2004), geralmente, realça-se o “perfil profissional”, por meio de uma relação das competências cognitivas e docentes que necessitavam ser desenvolvidas pelos cursos formadores. Embora este esboço das discussões desenvolvidas seja reduzido, ele realça duas propensões presentes no encaminhamento: a) a singular política nacional de formação de professores num país com discrepantes diferenças econômicas, sociais e culturais deve ser uma simples manifestação de rumos; e b) a situação torna-se mais complicada, tendo em

vista as discussões e sugestões que se apresentam nos congressos, seminários e outros eventos, em que salientam os aspectos de um profissional provido de qualidades como sendo o ideal de formação.

O compromisso do docente, principalmente aqueles situados nos níveis iniciais de escolarização, com a educação de cidadãos com comportamento críticos e cientes de sua atuação social, faz do tema “Formação de docente” uma prática fundamentalmente político-social. Ademais, constituir-se em um tema estratégico enquanto processo de educação continuada do saber torna-se necessário nas atividades relativas ao estado democrático, possibilitar o surgimento da educação para a cidadania (MELO; LUZ, 2005).

No início da década de 1930, um grupo de educadores da alta sociedade brasileira divulgou um manifesto ao povo e ao governo, conhecido como “Manifesto dos Pioneiros da Educação”, que contemplava as diretrizes a serem seguidas pela educação brasileira. Todavia, o primeiro Plano Nacional de Educação (PNE) apenas ocorreu em 1962, após a Lei 4.024, de 1961 que fixa as diretrizes e bases da educação nacional (BRASIL, 1961). Baseava-se em várias metas quantitativas e qualitativas a serem cumpridas no período de oito anos.

A constituição Federal de 1988, em seu artigo 214, contempla a obrigatoriedade de um plano nacional com força de lei tornando estáveis as iniciativas governamentais na área de educação. (BRASIL, 2013)

A Lei 9.394, de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, menciona em seus artigos 9 e 87, que compete à União a constituição do Plano de Educação Nacional(PNE), em colaboração com os estados, o Distrito Federal e os municípios, e institui a “Década da Educação” (BRASIL, 1996).

O Plano Nacional de Educação, sancionado em 2001 pelo Congresso Nacional, foi baseado no Plano Decenal de Educação (PDE) para todos, organizado conforme as orientações das reuniões organizadas pela UNESCO, na Tailândia, em 1993 (UNESCO, 1998).

Além dos relatórios, obtidos por meio de extensa mobilização regional e nacional, apresentados pelo Brasil nas conferências da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), várias entidades foram consultadas pelo Ministério da Educação (MEC), como o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), com o objetivo de captar os subsídios necessários para a preparação do Plano Nacional de Educação (PNE) (BRASIL, 2001).

A partir da promulgação da lei e da instauração da “Década da Educação”, em 1997, definiu-se que a formação de docentes para lecionarem nos Ensino Fundamental e Médio das escolas de Educação Básica dar-se-ia em nível superior, em cursos de licenciatura, de graduação plena, concebida como formação mínima para o desempenho do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, ofertada em nível médio, na modalidade normal (MELO; LUZ, 2005).

A qualificação para a docência do ensino superior alcançaria os preparados com os graus de doutor ou de mestre e os licenciados habilitados nas provas de aptidão pedagógica e de capacidade científica. Foram autorizados a exercer a docência outros indivíduos aptos e qualificados, sendo considerados de competência para a docência do ensino superior os indivíduos com o grau de licenciado ou equivalente (MELO; LUZ, 2005).

Em relação aos técnico-administrativos, a definição de Di Pietro (2003) esclarece que são denominados “servidores públicos” aqueles que realizam serviços para o Estado e para os Órgãos da Administração Indireta, classificados como estatutários, e por isso pertencentes ao regime jurídico único (RJU), titulares de cargos públicos, por meio de concurso público. Em seu art. 14, a Lei 10.871/2004 menciona que a investidura dar-se-á por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos, exigindo-se curso de graduação em nível superior ou certificado de conclusão de ensino médio, conforme o nível do cargo, e verificado o disposto em regulamento próprio de cada entidade (BRASIL, 2004).

O regime estatutário ao qual estão subordinados os servidores públicos especifica que a nomeação ocorre por meio de ato unilateral em uma situação jurídica já estabelecida e observa a estabilidade ao servidor (BENETTI; ARAÚJO, 2008).

Já de acordo com a Lei 10.871/2004, Anexo I, a carreira e a formação do técnico administrativo, que compõem a estrutura administrativa brasileira, são constituídas de cargos de nível médio de técnico administrativo (BRASIL, 2004).

O art. 7º, inciso I da Lei 10.871/2004, considera que a carreira dos técnico-administrativos, composta de cargos de nível intermediário, compreende o conjunto de classes de cargos de mesma profissão, natureza do trabalho ou atividade, ordenada segundo a responsabilidade e a complexidade inerentes a suas atribuições; que a classe, a divisão básica da carreira, é integrada por cargos de idêntica denominação, atribuições, grau de complexidade, nível de responsabilidade, requisitos de capacitação e experiência para o desempenho das atribuições; e que o padrão é a posição do servidor na escala de vencimentos da carreira (BRASIL, 2004).

Já o art. 9 da Lei 10.871/2004 esclarece que o desenvolvimento nos cargos ocorrerá mediante progressão funcional e promoção; que progressão é a passagem do servidor para o padrão de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe; e que promoção é a passagem do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe imediatamente superior. O art. 10 da citada lei define que o desenvolvimento do servidor no cargo da carreira de técnico-administrativo obedecerá aos princípios de anualidade, da competência, da qualificação profissional e da existência de vaga (BRASIL, 2004).

Ressalta-se que no §1º da mesma lei a promoção e a progressão funcional obedecerão à sistemática da avaliação de desempenho da capacitação e da qualificação funcionais, conforme disposto em regulamento específico de cada autarquia especial, e que segundo o §2º do art. 9, ressalvado o disposto no §3º deste artigo, é vedada a progressão do ocupante de cargo efetivo das carreiras

antes de completado o interstício de 1 (um) ano de efetivo exercício em cada padrão. (BRASIL, 2004).

Os relatórios de gestão do CEFET-MG mostram, de forma clara, a execução de uma política coerente de busca de resultados, cujas estratégias de atuação institucional foram focadas, resumidamente, no desenvolvimento dos recursos humanos, envolvendo a elevação da capacitação do corpo docente e de técnico-administrativos, consolidada por uma política interna de capacitação dos servidores (BRASIL, 2013).

2.2 Aspectos que caracterizam a vida ocupacional de empregados em situação de pré-aposentadoria

A nova fase de vida representada pela transição para aposentadoria, como outras passagens no ambiente de trabalho, podem provocar angústia e tornar difícil ao indivíduo a adaptação à recente etapa de vida (FOUAD; BYNNER, 2008). Não obstante o fato de as circunstâncias dessa fase serem percebidas de maneira positiva por certos trabalhadores, outros são acometidos de complicações, traduzidos em adoecimento físico e psicológico.

Magalhães *et al.* (2005) defendem que o trabalho reproduz características relevantes da identidade individual e ressaltam que o sucesso e o prazer no trabalho corroboram o sentimento de identidade individual e possibilitam o reconhecimento social. Para estes autores, “em nossa cultura, a atividade profissional é um dos sustentáculos fundamentais da autoestima, identidade e percepção de se sentir útil” (Magalhães *et al.*, 2005, p. 2).

O que se observa é que o desligamento do trabalho propicia a perda dos vínculos sociais estabelecidos, decorrendo daí perdas na qualidade de vida das pessoas, possibilitando um sentimento de inutilidade, de solidão e de baixa autoestima (MAGALHÃES *et al.*, 2005).

A aposentadoria tem também o seu lado positivo, uma vez que o indivíduo passa a usufruir de maior disponibilidade de tempo, quer seja para o lazer ou para colocar

em dia as atividades que durante muito tempo estiveram esquecidas (VERAS; RAMOS; KALACHE, 1987).

Para Leite (1993), o fato de se separar do trabalho também provoca transformações nos aspectos psicossociais do aposentado, tais como: aproximação dos familiares, perda das atividades sociais e redução do poder aquisitivo, além de motivos que causam estresse, como o alto reconhecimento do trabalho pela sociedade.

Segundo Santos (1990), a maneira como o indivíduo vivenciará a aposentadoria pode ser concebida a partir da relação que construiu ao longo de sua vida, entre as atividades profissionais e o tempo livre, sendo que este, quando o indivíduo se aposenta, pode ser aproveitado para o crescimento pessoal ou apenas visto como espaço vazio e, talvez, um tempo para o repouso.

Ekerdt (1989, citado por LEON, 2000), relata que deixar de planejar o futuro, seja por motivos alheios à vontade do indivíduo ou não, pode tornar-se um elemento de grande importância, que confirma o caráter aversivo da aposentadoria, prejudicando a qualidade da transição. Bruns e Abreu (1997) corroboram a ideia de que a falta de planejamento da aposentadoria pode causar melancolia e solidão na pós-aposentadoria. Relatam que os indivíduos sentem-se perplexos e desapontados por não saberem gerenciar com criatividade e satisfação a existência sem seu trabalho, ainda que este fosse realizado sem prazer.

França (2003) declara que se torna indispensável adotar atitudes preventivas que ajudem os trabalhadores no reconhecimento de medidas de proteção na elaboração de projetos de vida para esse período e no planejamento de ações que lhes permitam se adequar à aposentadoria. Para a autora, esta consciência pode impedir o adoecimento físico e psicológico, possibilitar um bom relacionamento conjugal e familiar e evitar crises de identidade provenientes do afastamento do trabalho, inseguranças, ânsia decorrentes das mudanças e sentimentos de solidão e de sentir-se inútil.

Tendo em vista que a aposentadoria possibilita transformações na qualidade de vida do trabalhador, destaca-se o aumento da expectativa de vida mundial. No Brasil, a

expectativa de vida atual é de 73 anos, situação que demonstra o envelhecimento da população. A estimativa é de que em 2050 a população alcançará a expectativa de vida de 81 anos e que o número de idosos será semelhante ao de jovens, representando 18% da população geral, ou 47 milhões de pessoas nessas faixas etárias (FRANÇA; SOARES, 2009).

Os órgãos públicos e sociais do Brasil estão atentos à situação de estresse provocada pela transição para a aposentadoria (DUARTE; MELO; SILVA, 2009). A partir da Lei 8.842 de 4 de janeiro de 1994, que estabeleceu a Política Nacional do Idoso e da Lei 10.741, de 1º de outubro de 2003, que dispõe sobre o Estatuto do Idoso, buscou-se possibilitar proteção, dignidade, redes de suporte social e melhor condição de vida às pessoas nessa faixa etária (BRASIL, 1994, 2003).

Políticas de atenção à saúde do servidor público federal (PASS), mediante a implantação do Subsistema Integrado de Atenção aos Servidores (SIASS) foram implantadas pelo Governo Federal. Uma das normas desta política consiste em estudar a implantação de programa de preparação para a aposentadoria nas instituições públicas federais. (GIACOMIN, 2012).

Nos primeiros contatos realizados com a assistente social da Superintendência de Desenvolvimento Organizacional (SDO), do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), constatou-se que, atualmente, a instituição não possui um projeto de preparação para a aposentadoria. O que se encontra em fase de discussão é o Programa de Preparação para a Pós-carreira, que tem por finalidade realizar um trabalho envolvendo atividades diversas que atenda grupos operativos e as pessoas que estão em fase de aposentadoria. A instituição parece sinalizar que, caso seja viabilizada esta iniciativa, estabelece-se o início de outra etapa de vida laboral para tais servidores, que pode contemplar outra carreira ou outros projetos de vida.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, abordam-se os conceitos de vínculos organizacionais: com o subtítulo considerações gerais e conceituação; e descrevem-se os elementos de vínculos organizacionais: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação, idealização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia.

A finalidade de pesquisar o tema “Vínculos organizacionais” que os servidores mantêm em seu ambiente de trabalho caracteriza-se pelos aspectos referentes aos elementos subjetivos e objetivos que ligam o docente à instituição em que ministra aulas, assim como o pessoal técnico-administrativo, que se envolve com as atividades funcionais realizadas no local de trabalho, na medida em que ambos se encontram na situação de pré-aposentadoria. Assim, será necessário investigar a definição de vínculos e as particularidades do comportamento humano, tendo por base a informação sobre estudos e teorias psicológicas e sociológicas vinculadas à área da Administração.

3.1 Vínculos organizacionais: considerações gerais e conceituação

Os estudiosos do tema “Vínculos organizacionais”, recentemente, examinaram a associação entre as variáveis que determinam o vínculo de trabalhadores com as organizações em que exercem suas atividades (KRAMER, 2003; FARIA; SCHMITT, 2007, KRAMER; FARIA 2007; PESSOA, 2008; ALVES, 2009; PEREIRA, 2011). De acordo com estes autores, o elo que o indivíduo constitui a partir de seu trabalho é o vínculo organizacional, que abrange o grau de ligação com a organização e de compreensão de seus projetos, objetivos, problemas, políticas, desempenho e resultados.

A convivência com o outro permite que as pessoas criem elos significativos, como compromisso, responsabilidade e respeito entre si. Essa situação caracteriza a reunião de pessoas como favorável para que cada indivíduo passe a ter espaço para

se conhecer e se fazer conhecer, por meio do convívio com os demais, de suas funções e dos diferentes comportamentos que assume dentro dessa convivência (ALIATTI, 2008). Ressalta-se que esses elos criados por meio da convivência entre os indivíduos possibilita visualizá-los como um vínculo que o indivíduo concebe para se sentir aceito e realizado; enfim, pertencente a um grupo.

De acordo com Bion (1970), o relacionamento entre duas pessoas que estabelecem relações e semelhança uma com a outra pode ser chamado de “vínculo”. Assim, o vínculo pode estar sustentado por uma estrutura dinâmica, mesclada, que insere um sujeito, um objeto e sua recíproca inter-relação com os processos de comunicação e aprendizagem (PICHON-RIVIÉRE, 2007). Zimerman (2000) esclarece que vínculos contêm a mesma origem que a palavra *vinco,* indicando uma ligação entre as pessoas, que, apesar de se encontrarem delimitadas entre si, permanecem unidas.

A começar das relações preservadas com o outro no jogo da identificação, o indivíduo vê seu desejo e sua existência reconhecidos (CHANLAT, 1996). Somente por meio dessas relações com o semelhante é que se torna possível ao indivíduo se reconhecer, se descobrir, saciar ou não seus desejos. Zimerman (2000) aponta que a concepção de vínculo abrange três planos das inter-relações do indivíduo: a) o intrapessoal, que faz referência ao modo como os objetos interiorizados se relacionam entre si; b) o interpessoal, que versa as maneiras como o indivíduo se relaciona em seu convívio com o grupo familiar, o grupo institucional e o profissional; e c) o transpessoal, que, por ter essência transcendental, alude a vínculos e fantasias inconscientes compartilhados por todos os indivíduos.

A organização se fundamenta na reunião de pessoas que no desempenho de suas atividades buscam alcançar objetivos que devem estar alinhados com a missão ou finalidade organizacional. Assim, determina-se o sentido da existência, organizacional e, portanto, a sua identidade (CERTO; PETER, 1993; KANAANE, 1999; TAVARES, 2000; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Os conceitos de vínculos determinam uma maneira de observação das pessoas enquanto empenhadas na busca de resultados no trabalho (PICHON-RIVIÉRE, 2007). Ao conviver com outras pessoas, o indivíduo relaciona a sua historia pessoal

com a história social de outras pessoas com as quais passa a conviver no ambiente de trabalho. Nesse contexto, apreende-se que, por se tratar de uma atividade que envolve todos os componentes do grupo, a consecução dos objetivos passa a ser um projeto comum.

Pagès e Ávila (2003) discorrem que o grupo consegue exercer influência nos indivíduos e possibilita que eles reconheçam dentro de si tudo o que está nas pessoas com as quais se relacionam em diversos graus e nas combinações mais variadas. É importante ressaltar que os pequenos grupos inclinam-se a repetir as características socioeconômicas e políticas, a dinâmica psicológica, os conflitos e as emoções dos grandes grupos (PAGÈS, 1993; ZIMERMAN, 1997).

A partir de diversos estudos realizados sobre vínculos organizacionais por Alves (2009), Pereira (2011) e Pádua (2012), depreende-se que os indivíduos estão propensos a reproduzir, por meio de suas atitudes, comportamentos e opiniões relativos as características das organizações que fazem parte.

Uma vez que a organização é constituída por pessoas, torna-se própria ao seu funcionamento a interação afetiva entre seus membros (ZIMERMAN, 1997). Portanto, relacionar-se com o outro abrange as interações afetivas que acontecem na organização, reconhecendo a possibilidade de se verificar algum tipo de vínculo estabelecido entre os participantes, pois os indivíduos convivem e interagem na organização. Presume-se, então, que essas pessoas criam vínculos entre si e com a organização.

A relação que o indivíduo institui em seu ambiente de trabalho é representada por vínculos organizacionais, indicando-se o grau de ligação com a organização e o envolvimento com seus objetivos, chegando ao ponto de obter melhores resultados e comprometimento (KRAMER; FARIA 2007).

3.2 Tipos de vínculo organizacional

As questões sobre vínculos organizacionais que se discutem neste estudo incidem sobre os seguintes tipos: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia. A literatura que serve de base teórica para o desenvolvimento deste estudo está apoiada nos estudos realizados por Motta e Freitas (2000), Pessoa (2008), Alves (2009) e Pádua (2012), dentre outros.

3.2.1 Identificação com a organização

Para realizar um projeto comum, os homens se reúnem em grupo. Nesse processo, dois mecanismos psicológicos se apresentam: identificação com o líder e os participantes; e idealização do grupo e do projeto (MOTTA; FREITAS, 2000). De acordo com Siqueira (2008), “a identificação organizacional fundamenta sua definição com base na forma como as crenças do indivíduo sobre uma organização passam a fazer parte da sua identidade”.

Tajfel[1] (1978) e Pratt[2] (1988), citados por Siqueira (2008, p.182) apresentam a teoria da identidade social e afirmam que as pessoas constroem a si mesmas a partir de um conjunto de particularidades essenciais, que são usadas para definir seu autoconceito. Esta teoria sugere que a identificação social ocorre sempre que os indivíduos percebem a si mesmos como membros de uma coletividade.

Dois modos de identificação são propostos por Pratt[3] (1998), citado por Siqueira (2008, p. 182):

---

[1]TAJFEL, H. Social categorization: social identity and social comparison. In; TAJFEL, H. (Ed).**Differentiation between groups**. London: academic press, 1978. p. 61-76.

[2]PRATT, M. G. To be or note to be: central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D. A; GODFREY, P. C. (Ed.) **Identity in organizations:** building theory through conversations. Thousand oaks’: sage, 1998. p. 171-208.

[3] Idem, 1998, p. 171-208.

> A identificação por imitação e a identificação por afinidade (reconhecimento) que ocorre quando o indivíduo identifica-se com uma organização que ele acredita ter valores e crenças similares aos seus. [...] Usamos organizações que nós vemos como similar a nós mesmos para nos referirmos a nós mesmos (PRATT, 1998 citado por SIQUEIRA, 2008, p.182).

Trata-se de um processo em que "igual procura igual". Identificação, nesse sentido, não envolve mudança de identidade, mas é um meio de compreender o relacionamento do indivíduo com a organização. Na identificação por imitação (o ato de tornar-se idêntico), o indivíduo incorpora crenças e valores da organização, de forma gradual ou rapidamente, em sua identidade. Esse processo pressupõe uma consciência do indivíduo.

Motta e Pereira (2004) ressaltam que quando o empregado se sente membro da organização, identifica-se com ela e busca alcançar seus objetivos. Porém, para que o indivíduo sinta-se satisfeito com o sucesso da organização e reconheça seu próprio êxito é indispensável que no dia a dia não ocorra desacordo entre os fins definidos por ele e os definidos pela organização.

Para Lacombe (2002), a identificação com a organização é um estado psicológico e se estabelece quando o indivíduo se enxerga como parte da organização.

Chanlat (1996) afirma que uma organização se torna um objeto de identificação, uma vez que estabelece uma maneira de funcionamento que permite ao indivíduo realizar seus projetos pessoais, provocando um sentimento de admiração, que traz gratificação pelo trabalho realizado e possibilita ao indivíduo sentir-se motivado e, de modo efetivo, sentir-se como um representante da organização.

Para Brown[4] (1996), citado por Melo, (2006), "a percepção no trabalho é caracterizada como a identificação psicológica [...] Dessa forma, a autora presume que quanto maior o nível de 'identificação' do indivíduo com o trabalho, maior será também seu 'envolvimento'".

---

[4] BROWN, S. P. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. **Psychological Bulletin**, v. 120, n. 2, p. 235-255, 1996.

Kramer (2003) revela que um indivíduo que trabalha em uma organização pode não se identificar com ela, porém possui a identidade de trabalhar naquele local. O autor revela que, mesmo que não exista uma identificação do indivíduo com a organização, a pessoa traz consigo a identidade de ser empregada de determinado estabelecimento.

Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), os empregados aspiram a receber como retorno de seus atos de trabalho, recursos capazes de satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais. Com base nestes autores, entende-se que os vínculos gerados na relação indivíduo-organização são oriundos de crenças e afetos desenvolvidos pelos empregados e dirigidos à organização.

3.2.2 Sentimento de pertença

Quando existe maior integração do indivíduo com o grupo, observa-se que a identificação se transforma em pertença. Assim, o sentimento de pertença evidencia a integração e identificação com a organização e com as pessoas que fazem parte do grupo (PICHON-RIVIÉRE, 2007). Kramer e Faria (2007, p. 89) reforçam este entendimento quando afirmam que “identificação e sentimento de pertença estão juntos”.

Aliatti (2008) adverte que a pertença pode ser compreendida como estar ligado aos objetos internos, à estrutura familiar e à conjuntura social, que se ampara na angústia, como a sensação de vazio e de solidão.

As pessoas, para não experimentarem o sentimento de solidão e se sentirem reconhecidas, resistem a situações, muitas vezes, de muitas exigências e limitadoras (ALIATTI, 2008). Surge daí o conceito de sentimento de pertença, que significa a necessidade que as pessoas possuem de se sentirem inseridas em um vínculo que tem como função a sustentação, perante sua vivência indefesa.

Para Foulkes (1986), o sentimento de pertença parece ser próprio da condição do ser humano.

Kramer e Faria (2007, p. 89) relatam que “achar-se em conformidade com os ideais e objetivos da instituição é muito gratificante, não só pelos serviços prestados à instituição, mas também pelo sentimento de sentir-se membro que aí se resguarda”.

Kramer (2003) define que o sentimento de pertença é aquele que demonstra que o indivíduo faz parte da organização. O indivíduo percebe que é algo mais do que membro da organização, que é inerente a ela. As críticas ou os elogios à organização são sentidos pelo indivíduo como se fossem dirigidos a ele, na proporção em que se confunde com ela.

Kramer e Faria (2007, p. 89) consideram que o sentimento de pertença está ligado aos seguintes aspectos: “orgulho de pertencer, sentir-se membro, sentir-se responsável, tempo de organização e reação a críticas”.

3.2.3 Cooperação nas atividades

O grupo existe à medida que seus membros se sentem unidos por uma reciprocidade facilitadora, na busca de seus objetivos. Com base nesse entendimento é que se presume a cooperação entre os membros do grupo (FREITAS, 1988). Essas particularidades evidenciam-se pelo esforço dos trabalhadores no intuito de executar as tarefas de forma conjunta e harmônica, o que favorece o alcance das propostas estabelecidas pela organização (KRAMER, 2003). Para isso, as aptidões individuais e singulares que cada membro possui são empregadas com o intuito de contribuir para a consecução de uma meta organizacional (ALIATTI, 2008).

A solidariedade e o espírito de amizade são frequentes na cooperação, pois revertem em maior envolvimento e comprometimento das pessoas com as atividades que lhe são apresentadas (PEREIRA, 2011). Por esse motivo, Kramer e Faria (2007) afirmam que o sentimento de grupo existe quando os trabalhadores se unem para alcançar os objetivos organizacionais.

Para Maggi (2006, p. 115), a “cooperação é uma atuação dirigida ao mesmo propósito”. Assim, compreende que é a ação de integrar uma tarefa ou um projeto

comum, a ação coletiva pela qual os sujeitos contribuem para o mesmo resultado. E revela que, mesmo quando o objetivo comum é imposto, a ação coletiva não deixa de ser cooperativa. O autor esclarece que a cooperação pode ser delineada como um processo de ações que se perfazem em um mesmo propósito/resultado. Maggi (2006, p. 116) expõe que “quando as ações cooperativas são comuns, acontecem como consequências trocas mútuas, relações que se correspondem, comunicações diretas entre os sujeitos agentes”.

3.2.4 Participação nas decisões

De acordo com Anderson e Parker (1978), o grupo existe pela necessidade de integrar os objetivos e de promover a interação psicológica entre eles. Isto é, não apenas pelo agrupamento de pessoas em lugar estabelecido. O que se percebe é que existe um elo entre os membros que compõem o grupo, não sendo necessário que seus membros compartilhem o mesmo espaço físico ou que vivam no mesmo período temporal.

A partir do momento em que a organização permite o compartilhamento dos objetivos, com situações que favoreçam aos indivíduos ser participativos no local de trabalho, de forma que possam expor opiniões e compartilhar ideias, eles se sentem parte do processo produtivo. Nestas condições, percebe-se que o indivíduo aumenta seu envolvimento com o trabalho, reforçando os vínculos organizacionais. Nesta linha de raciocínio, Mailhiot (1970) ressalta que o indivíduo precisa sentir que faz parte do processo de tomada de decisão para se considerar pertencente a um grupo.

Essa ideia de envolvimento e de participação nas decisões é elucidada por Bernardo (2006) quando cita a organização moderna, no sentido de que esta favorece a inclusão mais participativa de seus empregados e possibilita que estes passem a ser “colaboradores”, emitindo opiniões e sugestões, deixando de ocupar o lugar de meros executores de tarefas predeterminadas.

Nascimento (2008) argumenta que a empresa precisa estabelecer um ambiente democrático para alcançar o envolvimento de seus empregados. Para que isso

aconteça, faz-se necessário que o empregado participe das decisões nas assembleias, assim como de situações informais e cotidianas que envolvem a organização.

Kramer e Faria (2007) identificam o canal de participação redes sociais e mídias que são canais disponibilizados aos trabalhadores como meio de apresentarem críticas, sugestões ou, mesmo, esclarecerem suas dúvidas.

3.2.5 Idealização da organização

Os indivíduos formam os grupos, que constituem a organização. Assim, pode-se entender que a idealização é um dos aspectos mais importantes para o funcionamento organizacional, pois oferece consistência, força e características de excepcionalidade aos projetos e aos membros da organização (ENRIQUEZ, 2001).

A existência de um grupo se realiza a partir da criação de um projeto em que todos participem e nele confiem. Nessas condições, os indivíduos se vinculam e se agregam em grupos com base em uma proposta comum (PAGÈS, 1993; ZIMERMAN, 2000; MOTTA; FREITAS, 2000; ENRIQUEZ, 2001).

Enriquez (2001) afirma que é por meio da idealização que o indivíduo confere maior credibilidade a seus projetos. Nos estudos de Anderson e Parker (1978), Pagès (1982), Zimerman (2000), Freitas (2000) e Enriquez (2001), observa-se que a formação de um grupo inicia-se no momento em que existe um projeto em que todos estejam idealizando realizar.

As organizações colaboram para a realização da formação de identidade do indivíduo, tanto social quanto individual. Isso se verifica quando procuram constituir com o indivíduo uma relação de correspondência total (FASOLO, 2009). Essa experiência ocorre por meio da criação de um imaginário específico, no qual a empresa moderna revela-se para os indivíduos como um lugar de poder, nobreza e perfeição. Desse modo, apresenta-se como um recinto que busca satisfazer os desejos intensos narcísicos de seus membros e assegura-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor e de identidade (MOTTA; FREITAS, 2000).

Para Enriquez (2001, p. 57):

> [...] a idealização se verifica na constituição de um projeto comum, afinal ela é o a substância que oferece consistência, vigor e “aura” excepcional, tanto ao projeto quanto a nós mesmos que, a nossos próprios olhos, nos robustecemos (reforçando ao mesmo tempo o eu ideal do eu), correndo o risco intelectual e social, buscando nos situar a uma altura que nos parecia antes intangível (ENRIQUEZ, 2001, p. 57).

Ainda de acordo com o autor, “um dos princípios do grupo é a idealização. Tal mecanismo possibilita aos indivíduos a sensação de inexistência de lacunas no espaço organizacional” (ENRIQUEZ, 2001, p. 57).

Kramer e Faria (2007) enfatizam que a idealização possibilita que os indivíduos apreciem tanto a organização quanto o seu projeto como bons.

3.2.6 Reconhecimento e valorização dos indivíduos

Zimerman (1997) apresenta o vínculo do reconhecimento, que demonstra a necessidade que cada pessoa tem de ser reconhecida pelos outros como pertencente ao mesmo grupo social (pertinência).

Maggi (2006) apoia a ideia de que a valorização não se deve limitar ao sujeito singular, como se fosse independente da coletividade na qual vive, e afirma que se deve, ao contrário, complementar-se no plano social.

Freitas (1988) afirma que os grupos informais que se constituem no local de trabalho propiciam a satisfação da necessidade de amizade.

Zimerman (2003) sustenta que o indivíduo precisa ter a segurança de que é reconhecido, amado e respeitado pelas outras pessoas e que o vínculo reconhecimento é de grande importância, por possibilitar ao indivíduo sentir-se reconhecido e valorizado pelos outros e consciente de que realmente ele existe como individualidade. Enriquez (2001) relata que o indivíduo procura ser reconhecido e amado pelo outro. Os homens anseiam ser valorizados e

reconhecidos em seu ambiente de trabalho. Eles percebem que são estimados quando a organização desenvolve políticas de reconhecimento e de valorização, permitindo a oportunidade de aprendizado e crescimento (FARIA; SCHMITT, 2007).

Traesel (2007), em seu relato a respeito da psicodinâmica do reconhecimento, revela ser de natureza simbólica a recompensa esperada pelo indivíduo e que esta recompensa almejada desperta, a partir da contribuição individual à organização por meio do trabalho, o reconhecimento.

Dejours, Lancman e Sznelwar (2004) declaram que essa retribuição se constitui em aspectos materiais, pois para o autor o salário expressa o reconhecimento simbólico do trabalho realizado, assim como por meio de outras formas de retribuição expressas pela gratidão e demonstração da utilidade do trabalho e a partir da constatação de um avanço para o qual realmente se contribuiu.

3.2.7 Solidariedade

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

Caldas e Tonelli (2000) relatam que a identificação é o alicerce da solidariedade ou da perseguição. Ressaltam que a identificação é, simultaneamente, uma maneira de construir a identidade do indivíduo e uma forma específica que o indivíduo encontra para se vincular a outros, o que se caracteriza como um modo de relação.

Para Freud (1990), a necessidade que o ser humano tem de se vincular-se a outros é constatada na perspectiva da psicanálise. Pode-se dizer, então, que se intensifica o sentimento de solidariedade quando o indivíduo se reconhece dentro do grupo, tornando este único, exclusivo.

Para facilitar o alcance dos objetivos apresentados pela organização, verifica-se o ato de ajudar o próximo, e isso reflete a cooperação entre os membros do grupo.

Kramer e Faria (2007, p. 97) afirmam que “a solidariedade atua como um mecanismo fortalecedor dos laços de reciprocidade entre as pessoas, o que as deixam mais unidas e dependentes umas das outras”. Distingue o aspecto de disposição dos indivíduos para dividir problemas com os colegas, avalia a receptividade do trabalhador no ambiente de trabalho e percebe o quanto as pessoas se sentem à vontade com seus colegas, a ponto de dividir com eles seus problemas (KRAMER; FARIA 2007).

3.2.8 Integração entre membros

Para Kramer e Faria (2007), quando existe integração no convívio dos membros da organização, as atividades tornam-se mais fáceis de ser administradas, contribuindo com outros elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, tais como identificação, sentimento de pertença, cooperação e solidariedade, além de permitir um prazeroso ambiente de trabalho.

Mailhiot (1970) ressalta que os membros da organização devem sentir estima e respeito uns pelos outros para que a integração aconteça.

Seminotti (2001) declara que é uma tarefa difícil perceber e identificar as particularidades distintas de cada membro do mesmo grupo. É provável que as pessoas se agrupem para se relacionarem, primeiro, pela afinidade. Depois, quando se sentirem seguras pelo apoio do grupo, é que são apresentadas as diferenças. Assim, o isolamento que, muitas vezes, se percebe no dia a dia do profissional é substituído pelo trabalho coletivo.

A integração permite tornar o local de trabalho agradável, favorecendo as relações interpessoais e a realização das atividades profissionais e possibilitando que o trabalhador desenvolva o sentimento de pertença, promovendo a cooperação e a solidariedade (KRAMER; FARIA 2007).

Saraiva, Pimenta e Corrêa (2004) enfatizam que para se alcançar um resultado, é necessário que os membros integrantes do grupo estejam adaptados, a fim de que se torne possível um projeto comum.

Pesquisas desenvolvidas por Probst, Raub e Romhardt (2002) mostram que é possível afirmar que a integração entre os membros de um grupo promove a oportunidade de diminuir os problemas. Isso ocorre porque, para solucioná-los, os empregados não devem atuar sozinhos, e sim contar com a ajuda dos colegas e superiores hierárquicos para ajudá-los.

3.2.9 Crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal

A organização que possibilita condições a seus funcionários de se qualificarem, melhorando seu quadro de pessoal e valorizando o conhecimento por meio de incentivos a participarem de atividades que lhe permitem obter crescimento e desenvolvimento, está contribuindo para que criem vínculos organizacionais (KRAMER; FARIA 2007).

Depreende-se que, para um grupo estar ativo, dinâmico, necessário se faz que tenha aspirações que se associa a coesão Essas aspirações, que acontecem habitualmente, movimentam o grupo e cada um de seus integrantes, como participante do grupo, no sentido de realizar suas atividades. (ALIATTI, 2008). Para o autor, o grupo é uma realidade em movimento, e não estática e que o grupo é definido por uma sequência de propósitos de cada um de seus membros enquanto pertencente a ele e pelas expectativas do grupo como tal.

Schultz e Schultz (2004) esclarecem que a autorrealização é relevante porque demonstra o anseio que o indivíduo possui de colocar em teste seus limites e de realizar um bom trabalho. Isso ocorre para aqueles indivíduos que são realistas e buscam transformar suas vidas, expondo-se a situações de competição com metas estipuladas a serem alcançadas.

Para Motta e Vasconcelos (2002), o elemento que contribui para o maior comprometimento e empenho dos indivíduos para com a organização é a

necessidade de autorrealização. Neste sentido, as organizações devem promover o treinamento das habilidades, o aprendizado e a progressão na carreira, de modo a satisfazer estas necessidades.

3.2.10 Autonomia

A partir desse vínculo, é possível conhecer o grau de independência administrativa (autonomia) que os indivíduos têm para realizar suas tarefas e estabelecer seus próprios prazos.

Para Kramer e Faria (2007), a autonomia possibilita ao indivíduo certa liberdade na realização das atividades, na condição de que alguns princípios sejam observados, como autonomia em relação à maneira de exercer seu trabalho, estabelecimento de prazos e ocorrência de controle sobre ele.

O significado de autonomia está na habilidade de produzir suas próprias regras, de conduzir os próprios processos de ação. Isso demonstra independência. Já a heteronímia, de acordo com Maggi (2006), caracteriza-se pela discricionariedade, que pressupõe ações prenunciadas por um processo de regras, em que o indivíduo deverá ou poderá escolher entre as alternativas, numa circunstância de dependência.

Depreende-se que a autonomia ocorre no momento em que os trabalhadores praticam normas diversas daquelas prescritas para a realização das etapas do trabalho. Contudo, quando a organização reconhece tais mudanças, já que nessas condições se alcançam os resultados, ela transforma a autonomia inicial em discricionariedade atribuída aos trabalhadores (MAGGI, 2006).

Petroni (2008) afirma que a autonomia ocorre em situações em que não existem imposições às pessoas e aos meios externos a esses indivíduos ou essas organizações, nas pessoas de seus dirigentes, que tomam as decisões. Esse pensamento remete à ideia de liberdade, de se poder fazer e decidir o que o que se deseja. Assim, segundo o autor, ao se identificar como autônomo, o indivíduo abstém-se de reportar a alguém (PETRONI, 2008).

Em relação ao relacionamento entre instituição e indivíduo, Araújo, Brito e Novaes (2009) afirmam que, se ele possui autonomia, deve expor seus próprios pensamentos e escolher a forma de agir que lhe convenha.

Para Freire (2005), a autonomia é entendida como um processo que resulta do desenvolvimento do indivíduo, relacionado à sua capacidade de resolver problemas por si mesmo e de ser habilidoso ao tomar as decisões, fazendo isso de forma consciente e disponível, para assumir maior responsabilidade e arcar com as consequências de seus atos.

Quadro 1 - Síntese das Concepções teóricas sobre vínculos organizacionais

Vínculos	**Síntese das concepções teóricas sobre vínculos organizacionais**	**Autores**
Identificação com a organização	Relaciona-se a admiração, idealização de projetos, identificação com o trabalho. Afetos e crenças desenvolvidos pelos empregados.	MOTA; FREITAS (2000), SIQUEIRA (2008), TAJFEL (1978), PRATT (1998).
Sentimento de pertença	Vinculado ao orgulho de pertencer, sentir-se membro, sentir-se responsável, tempo de organização e reação a críticas.	PICHON-RIVIÉRE (2007), KRAMER E FARIA (2007), ALIATTI (2008), FOUKES (1986).
Cooperação nas atividades	Refere-se à colaboração e comprometimento entre os membros.	FREITAS (1988), ALIATTI (2008), KRAMER (2003), PEREIRA (2011), KRAMER E FARIA (2007), MAGGI (2006).
Participação nas decisões	Expor opiniões, compartilhar ideias, canais de participação como redes sociais e ambiente democrático.	ANDERSON E PARKER (1978) MAILHOT (1970), BERNARDO (2006), NASCIMENTO (2008).
Idealização da organização	Criação e participação nos projetos; imagem da organização.	ENRIQUEZ (2001), PAGÉS (1993) ZIMERMAN (2000), MOTTA; FREITAS (2000), FASOLO (2009).
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	Necessidade de ser reconhecido pelos outros, valorização do ambiente de trabalho, respeito pelos outros.	ZIMERMAM (1997), MAGGI (2006), FREITAS (1988), ENRIQUEZ (2001), FARIA; SCHIMITT (2007), TRAESEL (2007), LANCMAN; SZNELWAR (2004).
Solidariedade	Consideração pelos problemas dos outros, união entre os membros.	KRAMER E FARIA (2007), PAGÉS (1993), CALDAS E TONELLI (2000).
Integração entre os membros	Sentimento de estima e respeito uns pelos outros; ajuda dos colegas e superiores;	MAILHOT (1970), KRAMER E FARIA (2007), SEMINOTTI (2001).
Crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal	Incentivo à qualificação e capacitação, ao plano de carreira e à preparação para o trabalho.	KRAMER; FARIA (2003), ALIATTI (2008), SCHUTZ E SCHUTZ (2004).
Autonomia	Independência administrativa, criação dos próprios prazos, maneira de exercer as atividades.	KRAMER; FARIA (2007), MAGGI (2006), PETRONI (2008), FREIRE (2005).

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Os tópicos que se seguem fazem referência à pesquisa, realizada em termos do tipo, abordagem e método, bem como à unidade de análise dos sujeitos da pesquisa, às técnicas de coleta de dados e à técnica de análise de dados.

O delineamento proposto nesta metodologia de pesquisa inclui:

> Uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, traduzir e, de outro modo, entender o significado e não a frequência de determinados fenômenos que acontecem com mais ou menos naturalidade no mundo social (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 59).

Para Vergara (2012), optar por um método de pesquisa depende da natureza do problema a ser investigado ou do objeto que se deseja estudar ou conhecer.

4.1 Tipo de pesquisa

Para Cervo e Bervian (2002, p. 62), a pesquisa descritiva “observa, assinala, investiga e estabelece relações dos fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los”. Tenta encontrar, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Ela desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, discutindo aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos.

Esta pesquisa tem por intenção descrever a configuração dos vínculos mantidos por servidores do CEFET-MG lotados no *Campus I* que estão no período de pré-aposentadoria no trabalho.

4.2 Abordagem da pesquisa

Esta pesquisa adota a abordagem qualitativa. Segundo Goldenberg (2004), os dados originados de métodos qualitativos constituem-se em descrições detalhadas de situações, cujo objetivo é compreender os indivíduos em seu próprio termo,

impondo ao pesquisador ser flexível e ter criatividade no momento de coleta e análise.

Para Miles e Huberman (1994), a utilização da pesquisa qualitativa, além de oferecer descrições sobre uma realidade específica, ajuda o pesquisador a superar concepções iniciais e a gerar ou revisar as estruturas teóricas adotadas anteriormente.

Assim, pretende-se, por meio deste tipo de abordagem, examinar em profundidade as percepções dos servidores do CEFET-MG que passaram a ter idade e tempo de contribuição para se aposentarem, porém permanecem em atividade, considerando os principais tipos de vínculos que estabelecem com a instituição. Além disso, faz-se necessário ressaltar os aspectos que mais se destacaram nos vínculos organizacionais criados entre esses servidores e o CEFET-MG, pois é fato que nos próximos dois anos, ou seja, de 2013 a 2015, tais servidores deverão se aposentar compulsoriamente.

4.3 Método de pesquisa

O método de pesquisa adotado é o estudo de caso, que, segundo Yin (2005)**,** pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, na medida em que permite ao investigador aprofundar-se em relação ao fenômeno estudado. O estudo de caso demonstra a possibilidade de aprofundar os objetivos propostos, permitindo amplo e detalhado conhecimento do tema.

Gil (2002) esclarece que o estudo de caso é um método que tem a função de enfatizar a totalidade, em que o acadêmico volta-se para a multiplicidade das dimensões do problema o que facilita o seu trabalho. Trivinos (1987) afirma que, no estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda, não podendo generalizar o resultado.

O caso estudado é o dos servidores técnico-administrativos e professores em situação de pré-aposentadoria, tendo em vista o estudo sobre os vínculos que este grupo de empregados mantém com a instituição.

4.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Para conceituar a unidade de análise, de acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004), é preciso determinar se o que interessa ao estudo é uma organização, um grupo, diferentes subgrupos em uma comunidade ou determinados indivíduos. A unidade de análise desta pesquisa é uma instituição federal de ensino público situada na cidade de Belo Horizonte, *Campus I*, o CEFET-MG.

Os sujeitos de pesquisa foram os servidores técnico-administrativos e professores em situação de pré-aposentadoria na instituição, os quais foram selecionados conforme a disponibilidade e a acessibilidade. Inicialmente, estabeleceu-se que seriam entrevistados 16 servidores em situação de pré-aposentadoria. Porém, devido à opção pela saturação que é o instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, foram realizadas 11 entrevistas.

4.5 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados levou em consideração os princípios éticos necessários à condução de um estudo. Isto é, todos os entrevistados foram comunicados sobre os objetivos da pesquisa e informados quanto à garantia do sigilo e à participação voluntária do estudo.

Inicialmente, buscou-se especificar os nomes dos servidores selecionados em situação de pré-aposentadoria, para fins de pesquisa, e o trabalho executado por eles. Para isso, recorreu-se aos documentos disponibilizados pela instituição.

A técnica utilizada nesta pesquisa foi por meio de entrevistas semiestruturadas, com perguntas relacionadas a dados demográficos e ocupacionais e ao tipo de vínculo organizacional, caracterizados no referencial teórico: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia (KRAMER, 2003; KRAMER; FARIA 2007; FARIA;

SCHMITT, 2007; PESSOA, 2008; ALVES, 2009; PEREIRA, 2011; PÁDUA, 2012; SOUZA, 2013). A versão do roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A. O quadro contendo a identificação das questões de acordo com o tipo de vínculo pesquisado encontra-se no apêndice B.

A técnica de coleta de dados por meio de entrevistas permite um grau de confidência nas respostas e pode levar em conta as comunicações não verbais do entrevistado, bem como sua atitude e comportamento. Ressalte-se que as entrevistas, segundo Collis e Hussey (2005), representam um método de coleta de dados no qual os participantes, a partir de perguntas direcionadas, revelam o que fazem, pensam e sentem.

4.6 Técnica de análise dos dados

Após realizar entrevistas com os servidores em situação de pré-aposentadoria, objetivou-se interpretar os relatos dos entrevistados.

A técnica utilizada para tratar os dados das entrevistas foi a análise temática, ou categorial, que compreende o tipo de técnica mais utilizado para a análise de conteúdo. Consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias), segundo reagrupamentos analógicos (MINAYO, 2000). Para Bardin (2009), a análise de conteúdo, enquanto método compreende o conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Franco (2005, p. 24) afirma que “a intenção da análise de conteúdo é a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mensagens, conclusões estas que recorrem a indicadores (quantitativos ou não)”.

Esclarece Moscovici (2003, p. 86):

> Para se conhecer melhor a relação que se estabelece entre o comportamento humano e as representações sociais, devemos partir da análise de conteúdo das representações e considerar, conjuntamente os afetos, as condutas, os modos como os atores sociais compartilham crenças, valores, perspectivas futuras e experiências afetivas e sociais (MOSCOVICI, 2003, p. 86).

Bardin (2009) afirma que a análise de conteúdo busca identificar aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça. Envolve uma procura de outras realidades, por meio das mensagens.

A definição das categorias para a análise das entrevistas considera os vínculos organizacionais relacionados a: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal e autonomia.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, obtendo-se o fluxo de informações necessário, com evidências que proporcionaram a constituição de subcategorias como: prestígio social da instituição, admiração pela instituição, vocação e dedicação dos servidores com a profissão, identificação insignificante com a instituição, integração entre os membros, defesa da instituição contra críticas, colaboração entre os colegas, comprometimento integral para o alcance de objetivos comuns, relacionamento adequado com a chefia, canais apropriados de participação, ambiente democrático, criação de grupos para desenvolver projetos, imagem de destaque da instituição, valorização do ambiente de trabalho, políticas de aprendizado e crescimento para os servidores, respeito pelos servidores, raridade na divulgação dos cursos, respeito e solidariedade entre os membros, convívio na participação de cursos, relação adequada com a coordenação, procura de soluções dos problemas em grupo, boas condições de trabalho, oportunidade de qualificação e capacitação insuficientes, liberdade restrita e limitada ao planejado, organização e gerenciamento adequados das atividades.

As subcategorias resultaram de expressões específicas que surgiram das falas dos entrevistados e que se destacaram pela relevância dos dados. As subcategorias que mais sobressaíram foram aquelas que tiveram maiores vezes de aparecimento nos depoimentos.

Em seguida, realizou-se a classificação, em ordem decrescente das subcategorias relacionada a cada vínculo; separaram-se os trechos das entrevistas; e transcreveu-se a essência das falas dos entrevistados que mais representavam os depoimentos,

atentando-se para a constituição das subcategorias, vinculando-as aos princípios da teoria estudada.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo trata da descrição e análise dos dados da pesquisa sobre vínculos organizacionais. Sua importância é ressaltada por possibilitar a compreensão dos vínculos estabelecidos na relação entre os técnico-administrativos e professores em situação de pré-aposentadoria e o CEFET-MG.

Na sequência, apresenta-se a caracterização da Escola Pesquisada e do Perfil dos Pesquisados, seguida pelos dados demográficos dos entrevistados. Após, delineou-se a análise dos depoimentos dos entrevistados, com a finalidade de aprofundar o conhecimento a respeito do fenômeno investigado.

5.1 Caracterização da Escola Pesquisada e do Perfil dos Pesquisados

Esta pesquisa foi realizada no *Campus* I do CEFET-MG, por ser a unidade em que se encontra o maior número de servidores técnico-administrativos e de professores na condição de pré-aposentadoria.

De acordo com o site da instituição[5], o CEFET-MG, autarquia vinculada ao Ministério da Educação, está completando 103 anos. A inauguração de suas atividades aconteceu com a criação da Escola de Aprendizes e Artífices. Com o passar do tempo, teve várias denominações e missões, até a implantação do CEFET-MG, em 1978. Trata-se de uma instituição pública que ministra cursos de ensino técnico, de engenharia industrial, cursos tecnológicos, cursos de pós-graduação *lato-sensu e stricto sensu* e de graduação de professores. Contempla, de forma indissociada, o ensino, a pesquisa e a extensão, na área tecnológica e no âmbito da pesquisa aplicada (CEFET-MG, 2011).

Atualmente, os objetivos que estão sendo traçados para os próximos anos desta instituição vão além da consolidação de seus diversos cursos em andamento. Entre outras inovações, citam-se o aperfeiçoamento e sua expansão como Instituição Federal de Ensino Superior pública e gratuita, a partir da promoção da verticalização

[5] Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais http:// www.cefetmg.br.

do ensino na forma indissociada, à luz de sua função social. Planeja, também, preservar e manter-se na condição de IFES consolidada, com os aspectos que lhe têm sido próprios, sem perder sua autonomia institucional, estendendo-a progressivamente até alcançar o patamar das Universidades Públicas, com a expansão e melhora de sua função social. Este fato ocorre com a intenção de estender sua contribuição a um projeto de desenvolvimento nacional comprometido com a inclusão social e o desenvolvimento sustentável, buscando superar as condições de desigualdade de dominação econômica e cultural.

Esses objetivos estão vinculados ao novo rumo que o CEFET-MG está construindo, que visa a sua transformação institucional em Universidade Tecnológica de Minas Gerais.

O que pode se observar é a atuação verticalizada, em que se pode entender sua oferta de cursos desde o nível básico à pós-graduação *stricto sensu*, como também o diálogo permanente entre esses níveis.

A instituição continua buscando ser reconhecida oficialmente como uma Universidade Tecnológica. Mais do que reconhecimento, o CEFET-MG pretende, ainda, com a sua transformação em Universidade Tecnológica beneficiar a sociedade, a partir do aumento da oferta da educação profissional técnica de nível médio e da educação superior em geral, públicas e gratuitas.

Em relação à infraestrutura logística, a instituição se constitui por bibliotecas que contam com um acervo composto de diversos materiais, como: livros, periódicos, normas técnicas, teses, dissertações, monografias, CD-ROMS, fitas de vídeo, catálogos e apostilas. Oferece os seguintes serviços: empréstimo domiciliar, renovação e reserva presencial e via *Web e* comutação bibliográfica, dentre outros.

A instituição conta com sala de multimídia, auditório, laboratórios de informática; laboratórios de ciências, física, química e biologia, ginásio poliesportivo, cantina e restaurante.

O corpo docente recebe da instituição um *notebook* com *Wi-Fi* e acesso à internet, para facilitar a elaboração das aulas, sendo-lhe facultado, o acesso ao Qualidata, ferramenta que disponibiliza informações acadêmicas do aluno.

Nos primeiros contatos realizados com a assistente social da Superintendência de Desenvolvimento Organizacional (SDO), do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), constatou-se que a instituição não possui um projeto de preparação para a aposentadoria. O que se encontra em fase de discussão é a Educação, ou, Programa de Preparação para a pós-carreira, que tem por finalidade realizar um trabalho envolvendo atividades diversas que atenda grupos operativos e as pessoas que estão em fase de aposentadoria. A instituição parece sinalizar que, caso seja viabilizada esta iniciativa, estabelece-se o início de outra etapa de vida laboral para tais servidores, que pode contemplar outra carreira ou outros projetos de vida.

Após ter sido caracterizada a instituição pesquisada, passa-se à apresentação do perfil dos servidores participantes do levantamento de dados (Quadro 2).

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Pesquisados	**Sexo**	**Cargo**	**Estado Civil**	**Escolaridade**	**Ano de ingresso**	**Tempo de trabalho**
P	M	Docente	Casado	Mestrado	1973	40
P1	F	ADM	Casada	Mestrado	1976	37
P2	M	Docente	Casado	Superior completo	1982	31
P3	M	Docente	Casado	Mestrado	1984	29
P4	M	ADM	Casado	1º grau completo	1982	31
P5	F	Docente	Solteira	Mestrado	1997	16
P6	F	ADM	Casada	Superior completo	1989	24
P7	F	Docente	Viúva	Doutorado	1996	17
P8	F	ADM	Casada	Especialização	1989	24
P9	F	ADM	Solteira	Ensino médio completo	1999	14
P10	M	ADM	Casado	Ensino médio completo	1978	35

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que dos 11 servidores entrevistados 5 são do sexo masculino e 6 do sexo feminino; que a maioria é casada; que o nível de escolaridade varia entre o ensino médio, especialização, mestrado e doutorado; que, em relação ao cargo, 6 servidores exercem a função administrativa e 5 a função docente; e que, em relação ao tempo de trabalho prestado à instituição, predominam servidores com mais de 24 anos de trabalho.

5.2 Análises de conteúdo dos vínculos organizacionais

O estudo dos tipos de vínculo adotados nesta pesquisa foi realizado a partir dos dez vínculos mostrados no referencial teórico: *identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal e autonomia.*

A partir dessas categorias, emergiu uma série de subcategorias, revelando-se as mais relevantes para os sujeitos da pesquisa.

Quadro 3 - Categorias e subcategorias dos fatores de vínculo organizacional

(continua)

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Identificação com a organização	➢ Prestígio social da instituição ➢ Admiração pela instituição ➢ Vocação e dedicação dos servidores com a profissão ➢ Identificação insignificante com a instituição
Sentimento de pertença	➢ Integração entre os membros ➢ Defesa da instituição contra as críticas.
Cooperação nas atividades	➢ Colaboração entre os colegas ➢ Comprometimento integral para alcance de objetivos comuns
Participação nas decisões	➢ Relacionamento adequado com a chefia ➢ Canais apropriados de participação ➢ Ambiente democrático
Idealização da organização	➢ Criação de grupos para desenvolver projetos ➢ Imagem de destaque da instituição.
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	➢ Valorização do ambiente de trabalho ➢ Políticas de aprendizado e crescimento para os servidores ➢ Respeito pelos servidores ➢ Raridade na divulgação dos cursos

Quadro 3- Categorias e subcategorias dos fatores de vínculo organizacional

(conclusão)

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Solidariedade	➢ Respeito e solidariedade entre as pessoas ➢ Espírito de união entre os membros ➢ Fragilidade na solidariedade entre os membros
Integração entre os membros	➢ Convívio na participação de cursos. ➢ Relação adequada com os Coordenadores ➢ Procura de soluções dos problemas em grupo
Crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal	➢ Boas condições de trabalho ➢ Oportunidade de qualificação e capacitação insuficientes.
Autonomia	➢ Liberdade restrita e limitada ao planejado. ➢ Organização e gerenciamento adequados das atividades

Fonte: Dados da pesquisa

Cada um dos vínculos será pormenorizado a seguir, tendo em vista a apresentação das subcategorias que lhe são pertinentes.

5.2.1 Identificação com a organização

Os depoimentos colhidos com os entrevistados evidenciaram que os principais aspectos que se associaram ao vínculo *identificação com a organização* dizem respeito a: *prestígio social da instituição*, *admiração pela instituição, vocação e dedicação dos servidores com a profissão e também que a identificação com a instituição é insignificante.*

No que se refere a *prestígio social da instituição*, os relatos apontam que os sujeitos da pesquisa relacionam seu sucesso profissional ao prestígio social da instituição, demonstram satisfação com o bom relacionamento cultivado dentro da instituição e reconhecem o sucesso da instituição na sociedade. A fala dos entrevistados ilustra essa interpretação:

> Falar sobre o CEFET-MG é como eu falo da minha mãe. O CEFET-MG é minha casa, minha família. Claro que seu prestígio social traduz meu sucesso profissional. Isto se deve ao fato de eu fazer parte da família CEFETIANA, mantenho um bom relacionamento com os meus colegas. (P1)

> Quanto à instituição, eu acho importante trabalhar. Inclusive, eu iniciei meu trabalho, fiz o concurso no Colégio Militar Federal do Exercito, e com a desativação do colégio eu podia escolher entre os colégios CEFET ou

> CETEC. Então, como eu já tinha vários colegas que foram estudantes aqui, que já eram professores aqui, eu me interessei pelo CEFET e achei que é uma área ligada à tecnologia, eu interessei pelo CEFET, que é uma instituição que faz sucesso no meio do público, na sociedade. (P3)

> Acho que o sucesso profissional está ligado ao prestígio social da instituição. É evidente que me relaciono muito bem, também. Como eu disse anteriormente, um dos motivos que a gente vê é o sentido de cooperação entre os colegas. Então, isso influi muito no desempenho. Por isso que a gente não tem atritos entre os colegas, pelo menos no nosso departamento. (P2)

As citações acima corroboram Motta e Pereira (2004) ao ressaltarem que quando o empregado se sente membro da organização identifica-se com ela e busca alcançar seus objetivos. Porém, para que o indivíduo sinta-se satisfeito com o sucesso da organização e reconheça o seu próprio êxito, é indispensável que no dia a dia não ocorra desacordo entre os fins definidos por ele e aqueles definidos pela organização.

Em relação à *admiração pela instituição*, foi observado em seus depoimentos que este tipo de vínculo com a instituição está fundamentado, sobretudo, na organização administrativa da instituição, na qualidade dos serviços que a instituição proporciona aos alunos e no sentimento de respeito e zelo com seus servidores. Este fato é elucidado nos relatos abaixo:

> Olha, eu gosto muito do sistema que o CEFET tem que manter tudo organizado; ou seja, um ensino de qualidade que a gente presta aos alunos. Sempre faço comparação com as outras instituições particulares e públicas e percebo que o nosso ensino se posiciona na frente. Represento esta instituição, pois aqui realizo vários projetos. (P2)

> É um dos pontos que eu acho interessante no CEFET é a promoção social dos alunos. São alunos de classe... e que através do CEFET conseguem ter o crescimento no sentido social. Então, o ponto que acho mais bacana do CEFET é isso aí. Eu até comparo com os alunos da UFMG. Isto não é pesquisa, é só sentimento. Eu sinto que os alunos são, assim, de nível mais... Isso deixa a gente feliz. Você vê que você está promovendo, você está ajudando Isso é bacana. Olha, é eu já fui professora na UFMG, aposentada, e vim para cá. Então, como sucesso profissional, eu diria, assim, com a gratificação profissional, eu acho que exatamente dentro deste ponto dá mais gratificação mesmo, porque eu dediquei à sala de aula, e não á pesquisa. Neste aspecto a gratificação foi maior. (P7)

> Dentro desta instituição, o CEFET-MG, tudo, me empolga. O motivo é inequívoco: respeito, credibilidade, zelo com seus servidores. Assim, admiro cada vez mais esta instituição, que procuro servir com satisfação e empenho nas atividades do dia a dia, pois me sinto motivada. (P1)

A declaração feita pelos sujeitos da pesquisa sobre como nutrem o sentimento de admiração pela instituição pode ser compreendida a luz de Chanlat (1996), que revela que uma organização se torna um objeto de identificação, quando estabelece uma maneira de funcionamento que permite ao indivíduo realizar seus projetos pessoais, provocando um sentimento de admiração, que traz gratificação pelo trabalho realizado e que possibilita ao indivíduo sentir-se motivado e, de modo efetivo, um representante da organização.

Quanto a *vocação e dedicação dos servidores com a profissão*, as expressões ressaltadas pelos sujeitos da pesquisa foram manifestadas pela realização e identificação com a profissão e pelas atividades específicas a ela. Esta interpretação é elucidada nos depoimentos que se seguem:

> Devido à minha profissão, que é inteiramente ligada ao CEFET, na área de Ensino de Engenharia à qual eu dedico com entusiasmo e me dedico para realizar um bom trabalho. Tenho orgulho e me realizo em ser professor nesta instituição, que há mais de trinta anos eu trabalho. (P2)
>
> Identifico com o serviço, com a profissão que sempre trabalhei. Gosto de atender a todos, servidores, alunos, que até me chamam de “tio”. Sinto-me realizado e motivado com os trabalhos que realizo no CEFET e pelo reconhecimento dos meus colegas de trabalho. (P10)

Este sentimento de afeição com a profissão, identificado nos relatos dos entrevistados pode ser percebido sob a perspectiva de Brown[6] (1996), citado por Melo, (2006, p. 40), que revela que “a percepção no trabalho é caracterizado como a identificação psicológica” [...] Dessa forma, a autora presume que quanto maior o nível de ‘identificação’ do indivíduo com o trabalho, maior será também seu ‘envolvimento’”. Já a compreensão a luz de Lacombe (2002), demonstra que a identificação com a organização é um estado psicológico e se estabelece quando o indivíduo se enxerga como dela. Entende-se que a identificação com a profissão está em se sentir realizado por meio das atividades pertinentes à organização. Isso denota o sentimento do servidor de se enxergar como parte da instituição pesquisada.

[6] Idem, 1996,

Este estudo evidenciou que sobre o vínculo *identificação com a instituição* sobressaiu uma subcategoria com situação adversa à anterior, uma vez que dois entrevistados deixaram transparecer que o vínculo identificação que eles mantêm com a *instituição é insignificante,* tendo em vista perceberem lacunas quanto ao retorno de seus atos de trabalho. Sobre este aspecto, em seus relatos deixaram claro que naquele momento não reconheciam nenhum tipo de identificação que os vinculasse à instituição:

> Não há nenhum tipo de identificação com a instituição. A instituição não conhece os servidores que tem. Não há reconhecimento pela instituição do trabalho que realizo há vários anos. Eles não se preocupam com que eu faço. Nunca me chamaram para conversar, não querem saber se estou satisfeita. Não acho que o CEFET dá motivação para as pedagogas realizarem seus trabalhos. (P6)

> O que posso lhe dizer é que já há muitos anos a minha atividade no CEFET se restringe à sala de aula, onde me sinto muito bem e realizo meu trabalho prazerosamente. Enfim, a identificação é com a profissão que exerço. É nela que vejo retorno profissional. (P)

Os servidores afirmam que o vínculo identificação com a instituição é insignificante a partir do momento que não encontram retorno nos atos de trabalho. Este fato encontra respaldo no pensamento de Kramer (2003) quando revela que um indivíduo que trabalha em uma organização pode não se identificar com a organização, porém possui afinidade em trabalhar naquele local. Assim, o autor esclarece que, mesmo que não exista uma identificação do indivíduo com a organização, a pessoa traz consigo a concordância e de ser empregada de determinado estabelecimento.

5.2.2 Sentimento de pertença

O *sentimento de pertença*, segundo os depoimentos dos entrevistados, apresenta características relevantes relacionadas ao fato de que tal sentimento é constituído com base na *integração entre os membros* e apoia-se no fato de os servidores experimentarem o sentimento de fazer parte de sentirem-se membros da instituição, atuando em defesa da instituição contra as críticas, externas e internas.

A *integração entre os membros,* segundo os relatos dos entrevistados, demonstra que essa subcategoria é caracterizada pela manifestação de adequado

relacionamento com os colegas e pelo comprometimento com o trabalho. Os depoimentos a seguir ilustram essa realidade:

> Ah! O relacionamento com os colegas, a gente percebe que é muito bom. Os sentimentos dos colegas que estão prontos a ajudar a gente. Então, isso tudo faz a gente ter comprometimento com o trabalho. Ficamos motivados, e o desempenho é melhor. (P2)
>
> Tenho boa relação com todo mundo aqui. Identifico-me com eles, Sou um funcionário que gosto de trabalhar. Eu vejo que aqui todo mundo é bacana. Considero todos eles como irmão da gente. Eu já vim sábado trabalhar aí, das 7 horas da manhã às 10h da noite. Nunca me incomodei. (P4)

Esses sentimentos de integração que os sujeitos da pesquisa manifestam acham-se em conformidade com os pensamentos de Pichon-Riviére (2007) quando esclarece que os ideais e objetivos da instituição são muito gratificantes não só pelos serviços prestados à instituição, mas também pelo sentimento de sentir-se membro que aí se resguarda. Assim, o sentimento de pertença evidencia a integração e identificação com a organização e com as pessoas que fazem parte do grupo.

Observou-se que a subcategoria defesa da instituição contra as críticas foi realçada nas falas de três entrevistados, que afirmaram que, sobretudo, defendem a instituição das críticas internas e externas:

> Não só defendo como procuro mostrar o que é o CEFET-MG. Diria mais: se o servidor está descontente, este deve procurar outra instituição. O que eu sinto é que faço parte do corpo docente desta instituição e me orgulho. Como já disse, o CEFET é a minha família. (P1)
>
> Certamente. Se estiver desmerecendo a instituição, está me desmerecendo, pois eu faço parte dela. Não tem como eu jogar pedra. Temos que defender, sim. Esta é nossa obrigação. Sinto-me responsável e represento esta instituição. Afinal há quanto tempo trabalho aqui. (P7)
>
> Eu analiso primeiro, que razão que ele tem para aquilo. Geralmente, eu defendo e tento mostrar que ele está enganado, que aspectos eles estão levando em consideração. O porquê. Às vezes, ele pode ter razão em alguma coisa. Alguma coisa que ele falar pode ter razão. O que acontece pode ser verdade, mas eu posso defender articulando. Mas a gente tem isso, defende a instituição. Sim, tem estes aspectos. (P3)

A observação feita pelos entrevistados de que defende a instituição das críticas tem amparo na assertiva de Kramer (2003), para quem o sentimento de pertença demonstra ser parte da organização. O indivíduo percebe que é mais do que membro da organização, inerente a ela. As críticas ou elogios à organização são

sentidos pelo indivíduo como se fossem apontados a ele, na medida em que ele se confunde com a organização.

5.2.3 Cooperação nas atividades

Em se tratando das subcategorias do vínculo *cooperação nas atividades* e em conformidade com o que discorreram os servidores do CEFET-MG entrevistados, constatou-se que este vínculo se estabelece a partir do espírito de *colaboração entre os colegas na* realização das tarefas e do *comprometimento integral para o alcance de objetivos comuns.*

Quanto ao espírito de *colaboração entre os colegas* na realização das tarefas, constatou-se que as atividades que os docentes e técnico-administrativos realizam na instituição colaboram para que o relacionamento diário seja consistente e recíproco. Os argumentos de dois servidores pesquisados podem esclarecer esse pensamento ao afirmarem:

> Em todos os sentidos, isto é, muitas vezes, os colegas são solidários em ajudarem na resolução das questões. Pode-se contar com ajuda dos coordenadores quando se é necessário. Enfim, há apoio por parte deles, e isto contribui para que haja reciprocidade no relacionamento entre os colegas. (P9)

> Olha, neste ponto aí eu acho que os membros da coordenação e de todo o CEFET colaboram. Eu acho que existe um interesse em melhorar a instituição. Eu enxergo assim que muita gente quer que a instituição cresça cada vez mais. Não há dúvidas que esta situação fortalece o relacionamento (P5)

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

Boa parte dos servidores professores e técnico-administrativos entrevistados julgam que é significativo o *comprometimento integral para o alcance dos objetivos comuns e que* o comprometimento integral dos colegas para alcançarem os objetivos

comuns está pautado no apoio dos superiores e na ajuda mútua entre os pares. Os depoimentos a seguir corroboram esta afirmativa:

> Neste aspecto, o comprometimento dos colegas é bom. A gente sempre tem reuniões, estabelecem prioridades, trabalhos de equipe, o que cada um pode ajudar o departamento. Tem consenso. Quando não tem, a gente discute alguma ideia de um, de outro. Conflito, praticamente, tem, mas é desprezível. Conflito é resolvido, na hora. Agora, competição entre os elementos deve ter. Eu não tenho esta preocupação. (P3)
>
> A minha percepção é a de que existe comprometimento da equipe com colaboração e apoio por parte dos chefes imediatos, para alcançarem as metas e objetivos propostos pela instituição. Este compromisso de todos traz bons resultados para a instituição e também para os servidores. (P9)
>
> Enxergo com olhos de quem quer ver. Quando sou procurada por um integrante solicitando algum apoio “naquela” área, mostra a confiabilidade e união entre as partes. Este apoio e a união dos colegas são fundamentais para atingir as metas, os objetivos propostos pela instituição. (P1)

O fato de os entrevistados constatarem que há comprometimento integral dos servidores para alcançarem os objetivos comuns é respaldado por Pereira (2011), que relata que solidariedade e o espírito de amizade são frequentes na cooperação, os quais se revertem em maior envolvimento e comprometimento das pessoas com as atividades que lhe são apresentadas. Por esse motivo, Kramer e Faria (2007) afirmam que o sentimento de grupo existe quando os trabalhadores se unem para alcançar os objetivos organizacionais.

5.2.4 Participação nas decisões

As relevantes subcategorias identificadas nos relatos dos entrevistados sobre a participação nas decisões da instituição encontram-se associadas ao *relacionamento adequado* com a chefia, *canais apropriados de participação* e *ambiente democrático* vivenciado pelos servidores no local de trabalho.

Em relação a *relacionamento adequado com a chefia* verifica-se que, por meio de reuniões com os grupos de trabalhos, são discutidas as opiniões e as ideias expostas pelos membros. As entrevistas realizadas revelaram que as sugestões dos servidores são debatidas nas reuniões de departamento e de coordenação, sendo levadas pelos chefes imediatos para conhecimento dos Conselhos Superiores e da Diretoria. Assim, estas sugestões são analisadas em conjunto com os conselheiros e

os diretores, se forem aprovadas, serão aceitas. Os relatos que se seguem corroboram esta afirmativa:

> Sim. Geralmente, há reuniões, onde se discute a pauta com os grupos de trabalho e o chefe imediato. Mas são os Conselhos Superiores e Diretoria que estudam e decidem as propostas levadas pelo chefe. E até mesmo por meio de e-mail, assembleias e redes sociais é possível participar das decisões. (P9)

> Não. Não existe aquela panelinha. Acontecem assembleias coletivas no auditório, e a gente dá opinião da gente. Sim, eu participo da reunião, da assembleia, e a gente dá o nome para falar alguma coisa. Eles chamam: "Fulano de tal, vem dar sua opinião", e damos nossa opinião. E as sugestões são encaminhadas para os Conselhos Superiores para serem aprovadas ou não. (P4)

> As ideias nossas, ele leva. Provavelmente, alguma coisa se consegue. Nesta hora, indiretamente, tem-se participação nas decisões, através do representante. Isto a nível macro. A gente tem os representantes lá, tem os conselhos. Digamos que eles repassam as nossas ideias para os conselheiros. Este é o caminho, o bom relacionamento nos setores e com os chefes. (P7)

Essa ideia de envolvimento e de participação nas decisões é elucidada por Bernardo (2006) quando cita a organização moderna, no sentido de que esta favorece a inclusão mais participativa de seus servidores e possibilita que estes passem a ser "colaboradores", emitindo opiniões e sugestões e deixando de ocupar o lugar de meros executores de tarefas predeterminadas.

Já na subcategoria pertinente a *canais apropriados de participação,* observou-se que a mídia, a rede social e e-mails favoreceram a comunicação dos servidores, de maneira que puderam expressar suas críticas, opiniões, sugestões e elogio. Assim, entende-se que é possível os servidores contribuírem para a tomada de decisão, por meio de redes sociais. Este fato é elucidado nos depoimentos a seguir:

> Ah, sei que tem o "Fale Conosco CEFET", onde podemos enviar nossas críticas, sugestões ou elogio. O contato é por meio de e-mail de todos os servidores, coordenações e departamentos. E até por meio do *facebook* você pode participar. (P10)

> Geralmente, eu não uso muito rede social, como o *Facebook*. Então, os meus canais, geralmente, são através de internet, e-mail institucional ou pessoalmente falando minhas opiniões nas reuniões dos departamentos. Agora, considero muito importante estes canais de mídia disponíveis para dar opiniões. (P2)

Kramer e Faria (2007) identificam o canal de participação mais utilizado pelos trabalhadores na organização para apresentar críticas, sugestões ou, mesmo, esclarecerem suas dúvidas. Neste estudo, o vínculo *participação nas decisões* se dá por meio das críticas, opiniões, sugestões e elogios, que ocorrem por meio dos canais de mídia disponibilizados pela instituição para esse fim.

O *ambiente democrático* vivenciado pelos servidores em seu local de trabalho foi apontado pelos sujeitos da pesquisa como uma subcategoria que está associada a um lugar agradável para desempenhar as atividades profissionais. Este relato é confirmado nos depoimentos apresentados a seguir:

> Sim, é claro. Os colegas são unidos, pelo menos no setor onde trabalho. Isto possibilita o fortalecimento das relações de trabalho e refletem no ambiente, que fica democrático. Podemos dar nossa opinião e sugerir para que os serviços fiquem com mais qualidade. (P9)

> No caso dos servidores aí, eu falaria na área dos professores e do nosso departamento, aí, lá realmente é democrático. Há o compartilhamento, há a troca das ideias que são expostas, os planos, os projetos. E, assim, estamos lá pesquisando sempre. (P3)

> A gente percebe o seguinte: estamos sempre em contato com os coordenadores, diretores e chefes de departamento. Eles estão sempre dispostos a ouvir nossas demandas. Isso sem falar no ambiente de trabalho, que é muito bom, é confortável e dispõe de boa infraestrutura. Enfim, é um ambiente democrático. (P2)

Nesse sentido, necessário se faz considerar os estudos de Nascimento (2008) em que ele argumenta que a empresa precisa estabelecer um ambiente democrático para alcançar o envolvimento de seus empregados. Para que isso aconteça, é indispensável que o empregado participe das decisões nas assembleias, assim como em situações informais e cotidianas que envolvem a organização.

5.2.5 Idealização da organização

Os depoimentos dos entrevistados permitiram identificar as subcategorias de *idealização da organização: criação de grupos para desenvolver projetos;* e *imagem de destaque da instituição na sociedade.* Tudo isso se baseia no princípio de que estes grupos constituem a organização e, portanto, configuram aspecto importante para o funcionamento da mesma.

No que diz respeito à *criação de grupos para desenvolver projetos* na instituição, os depoimentos dos entrevistados são elucidativos e esclarecem que esta subcategoria está vinculada ao gerenciamento, desenvolvimento e implementação dos projetos a partir de uma equipe multidisciplinar e de apoio da instituição. Identificam-se relatos que ilustram essas manifestações:

> A gente, às vezes, pode desenvolver um projeto, pode trabalhar com algum projeto que atinja uma comunidade inteira. Isto não tem problema nenhum de desenvolver uma pesquisa. Há envolvimento dos chefes e, até, dos diretores e também dos servidores para desenvolver uma pesquisa. (P5)
>
> Existem grupos para a criação do projeto e confiança, onde todos participam. No meu caso específico, em um projeto criado por mim, participaram como instrutor um servidor técnico- administrativo, um pintor de paredes e um pedreiro. Houve confiança das partes e excelente convívio. Não poderia deixar de citar o sucesso do projeto (P1).

Pode-se dizer que esta subcategoria associa-se ao aspecto relevante que os entrevistados reconhecem na valorização que a instituição lhes concede. Este fato pode ser observado nos estudos de Enriquez (2001) quando ele afirma que é por meio da idealização que o indivíduo projeta maior credibilidade em seus projetos. Encontra respaldo também nos estudos de Anderson e Parker (1978), Pagès (1982), Zimerman (2000), Freitas (2000) e Enriquez (2001), ao relatarem que a formação de um grupo inicia-se no momento em que existe um projeto para o qual todos estejam cooperando. Assim, o ambiente se torna oportuno para trabalhar, e surge a crença de que são valorizados pela organização.

A subcategoria *imagem de destaque da instituição* está associada ao conceito de uma instituição perfeita, que se revela como uma marca valiosa e de referência reconhecida pela sociedade. Observou-se também que os valores da instituição fazem parte da trajetória dos servidores. Este aspecto é mencionado nas revelações que se apresentam:

> Sim, esta instituição que trabalho há muito tempo me levou a crescer muito. Entendo que ensinei, mas também aprendi, sabe. Existem muitos pontos produtivos a ser valorizados. Um deste ponto é a reputação da instituição, que é centenária e reconhecida pela sociedade. (P5)
>
> Sim, é uma instituição renomada, marca de valor, que fornece uma boa formação para os alunos. Permite que eles tenham oportunidades de

> trabalhos quando concluem seus cursos. Aqui, eu realizei bons trabalhos e colho bons frutos. (P9)
>
> Sim, nome da Instituição, que é referência e qualidade na formação dos alunos, que no futuro serão profissionais. Eu acho que aqui é um lugar perfeito para trabalhar e para estudar. Aqui não tem falhas. O servidor pode fazer uma bela carreira com boas projeções para o futuro. (P4)

Para melhor entendimento desses depoimentos, buscou-se aporte nos estudos de Kramer (2003), para quem a idealização pode ser percebida por meio de aspectos como imagem da organização e ambiente de trabalho. O autor sustenta que os indivíduos percebem a organização como um lugar perfeito para trabalhar, que oferece as melhores condições e o melhor ambiente de trabalho. Enriquez (2001) ressalta que um dos princípios do grupo é a idealização. Tal mecanismo possibilita aos indivíduos a sensação de inexistência de lacunas no espaço organizacional.

5.2.6 Reconhecimento e valorização dos indivíduos

O vínculo *reconhecimento e valorização dos indivíduos* foi examinado em conformidade com a necessidade de que cada pessoa tem de ser reconhecida pelos outros. Sobre estes aspectos e a partir dos depoimentos encontrados nas entrevistas, foi possível identificar que o reconhecimento e a valorização dos indivíduos estão evidenciados nas subcategorias que surgiram; *valorização do ambiente de trabalho*, *às políticas de aprendizado e crescimento para os servidores, respeito pelos servidores e raridade na divulgação dos cursos*.

Em relação à subcategoria *valorização do ambiente de trabalho*, os sujeitos da pesquisa enfatizaram que se sentem recompensados pelos elogios recebidos dos chefes e percebem iniciativas e ajuda mútua dos colegas na resolução dos problemas. Essas ideias se refletem nos depoimentos dos entrevistados quando eles revelam:

> Sim, valorização no ambiente de trabalho. Sinto total reconhecimento no local de trabalho. Mesmo as chefias, aí, tudo, elogiam a gente. Muitos dizem: “Você não pode sair daqui, porque não tem outro para colocar no lugar”. Eu digo: “Tem mil para colocar no meu lugar”. (P10)
>
> O que eu acho muito importante no CEFET é você ter. Eu tenho alguns colegas bons, eu tenho. E acho que a instituição valoriza a gente. Proporciona pra gente um lugar bom para trabalhar. Hoje em dia, tem mais

> conforto, e a gente tem muita coisa que a gente pode se sentir apoiado. Um ajuda o outro na hora de resolver os problemas (P5)

Neste ponto, percebe-se que para os pesquisados a questão da valorização tem aspectos relevantes. Neste sentido, Enriquez (2001) relata que o indivíduo procura ser reconhecido e amado pelo outro. Os homens anseiam ser valorizados e reconhecidos em seu ambiente de trabalho. Maggi (2006) apoia a ideia de que a valorização não deve limitar-se ao sujeito singular, como se fosse independente da coletividade na qual vive. Ele afirma que se deve, ao contrário, complementar-se no plano social.

Quanto à subcategoria *políticas de aprendizado e crescimento para os servidores,* as informações apuradas demonstraram que esta se caracteriza pelo retorno financeiro e pela boa estrutura do plano de carreira, conforme se observa nos relatos a seguir:

> Eu concordo que existe política com incentivos de qualificação e capacitação. E lógico, com isso tem o retorno financeiro. Atualmente, tem o plano de carreira, que é muito bom. Como já disse, por questões pessoais, eu não participei desta política de capacitação. (P9**)**

> As políticas de reconhecimento e valorização estão no incentivo financeiro que a instituição oferece aos seus servidores para seu aperfeiçoamento intelectual. Além do mais, temos o plano de carreira, que serve de incentivo para os servidores procurarem se desenvolver**.** (P1)

> Eu acho que é muito válido. O CEFET incentiva muito o crescimento do servidor de todo mundo. A gente tem condição de estudar, condições de melhorar. Tudo isso o CEFET incentiva. Faz parte da política da instituição. (P5)

A declaração feita pelos entrevistados de que há retorno financeiro e plano de carreira estruturado configura a subcategoria *políticas de aprendizado e crescimento para os servidores,* encontrando apoio na afirmativa de Traesel (2007) que, a respeito da psicodinâmica do reconhecimento, revela que é de natureza simbólica a recompensa esperada pelo indivíduo, a qual desperta, a partir da contribuição individual à organização, por meio do trabalho, o reconhecimento. Nesta linha de raciocínio, Dejours, Lancman e Sznelwar (2004) declaram que essa retribuição se constitui em aspectos materiais, pois o salário expressa um reconhecimento simbólico do trabalho realizado, assim como outras formas de retribuição expressas

pela gratidão e demonstração da utilidade do trabalho e a partir da constatação de um avanço para o qual realmente se contribuiu.

Do vínculo *reconhecimento e valorização dos indivíduos* emergiu a subcategoria *respeito pelos servidores,* a qual foi destacada nas falas de alguns entrevistados, que se sentem valorizados e recompensados, uma vez que reconhecem que existe o sentimento de gratidão no ambiente de trabalho e sentem respeitados pela instituição, conforme pode ser observado nos depoimentos a seguir:

> Sim, uma vez que se menciona o nome da instituição na qual trabalho... Há uma demonstração de maior respeito para comigo, admiração, valorização do profissional, da pessoa. Percebo que sou reconhecido. Todo mundo aí gosta da gente. E o sucesso pessoal é que todo mundo gosta de mim no CEFET. (P4)

> Sim, sou reconhecida e sou grata. A explicação é muito simples: trabalhamos em equipe. Assim, é facilitado alcançar objetivos propostos, uma vez que pensamos e trabalhamos aprendendo um com o outro. Erramos, corrigimos, acertamos antes de bater o martelo (P1)

Zimerman (2010) relata que o indivíduo precisa ter a segurança de que é reconhecido, amado e respeitado pelas outras pessoas e que o vínculo *reconhecimento* é de grande importância, por possibilitar ao indivíduo sentir-se reconhecido e valorizado pelos outros e consciente de que realmente ele existe como individualidade. É nesta perspectiva que se verifica a fala dos entrevistados, que dizem ser reconhecidos e respeitados pela instituição.

Um ponto de controvérsia a ser realçado ainda neste vínculo prende-se à subcategoria *raridade na divulgação dos cursos*, além de palestras, workshops e eventos. Segundo alguns entrevistados, são poucas as vezes que o CEFET-MG promove cursos, porém quando ocorre não são divulgados e não há convites para que os servidores participem deles. Assim, deixam claro que existe uma lacuna neste elemento que eles consideram importante, uma vez que na opinião deles estes eventos não só agregam conhecimentos aos servidores como também permitem que eles se qualifiquem. Este fato é esclarecido na descrição a seguir:

> Rarissimamente são as vezes que acontecem palestras, eventos na instituição. Já aconteceram em outras épocas passadas. Atualmente, estas palestras, cursos são realizados, porém com pouca frequência. Espero que os que estão no poder possibilitem a realização de cursos para todos. (P8)

> Quando você fala os servidores, eu tenho que incluir os técnico-administrativos e os professores? Aí eu não sei. Estes cursos e palestras são raros. Eu nem sei se a gente se interessa muito. Acho que a gente pode procurar cursos, que o professor pode buscar congressos internacionais. (P7)

> Sim. O CEFET promove palestras, cursos, seminários, mas não participamos, uma vez que não somos convidados. Ficamos sabendo por meio de terceiros. O que eu percebo é a falta de divulgação dos eventos, e com isso todos perdem grandes oportunidades (P6).

Neste aspecto, os relatos dos entrevistados vão ao encontro do relato de Faria e Schmitt (2007), para quem os trabalhadores percebem que são estimados quando a organização desenvolve políticas de reconhecimento e valorização, favorecendo a oportunidade de aprendizado e crescimento.

5.2.7 Solidariedade

As considerações que se seguem revelam que a subcategoria pertinente a este vínculo compreende *o respeito e solidariedade entre as pessoas e espírito de união entre os membros,* além da fragilidade do *vínculo solidariedade entre os membros,* uma vez que se percebem lacunas decorrentes da parcimônia de ajuda mútua e iniciativa para colaborar com o colega nos casos das dificuldades que surgem no trabalho.

Quando se menciona a subcategoria *respeito e solidariedade entre as pessoas* no ambiente de trabalho, entende-se que os servidores percebem a consideração pelos problemas do outro e que esse comportamento possibilita reciprocidade entre os colegas, uma vez que há cumplicidade quando se dispõe a ouvir o colega, conforme pode ser observado nas mensagens a seguir:

> Sim, aqui tem respeito. A gente bate papo. “Se surgem problemas com os colegas, a gente diz:” Não é assim, calma. Vamos trabalhar, ficar quieto, não adianta estressar”. Somos solidários. Converso com os outros sem ofender. Se eu errar, eu peço desculpas, vou lá e conserto. Vamos acertar isto. O mesmo acontece comigo quando preciso. (P10)

> Sim, considero meus colegas de trabalho bons amigos, uma vez que me sinto à vontade para dividir as dificuldades que aparecem no âmbito profissional. Agora os problemas pessoais são tratados com alguns amigos. Nem todos. Os problemas são pessoais. (P9)

> Como eu disse anteriormente, um dos motivos que a gente vê é o sentido da solidariedade entre os colegas. Então! E isso influi muito no desempenho. Por isso que a gente não tem atritos entre os colegas, tem união, pelo menos no nosso departamento. (P2)

Os depoimentos dos entrevistados de que existem respeito e solidariedade entre as pessoas tem amparo na afirmativa de Kramer e Faria (2007) quando distinguem o aspecto de disposição dos indivíduos para dividir problemas com os colegas e avaliam a receptividade do trabalhador no ambiente de trabalho, percebendo o quanto as pessoas se sentem à vontade com seus colegas, a ponto de dividir com eles seus problemas.

Em suas falas, ao mencionarem sobre o espírito de união entre os membros e o fato de se reconhecer dentro dos grupos, os entrevistados deixam claro que percebem ajuda mútua entre os membros e que essa atitude permite o fortalecimento dos seus laços, estabelecendo fortes relações, conforme pode ser visto nas seguintes citações:

> Sim, de um modo, sim. Eu percebo bastante isso. Existe união entre os colegas, quando você tem algum problema, as pessoas procuram ouvir e se dispõem a lhe ajudar. Apesar de estar no fim de carreira, eu sinto que as pessoas valorizam e me ajudam, reconhecem meu trabalho. (P2)

> No nosso departamento eu percebo que nós trabalhamos, e todo mundo tem disposição para essa ajuda. O colega operou eu dei aula para ele, na unidade II, aula extra, mas se eu precisar, também sei que encontro colegas prontos a me ajudarem. O espírito do grupo é de união. (P3).

A consideração feita pelos entrevistados encontra sustentação na fala de Pagès (1993) quando expõe que o sentimento de solidariedade é despertado a partir da angústia de separação e da solidão. Dessa maneira, para se protegerem contra esse sentimento de angústia, os indivíduos constituem laços de união entre si. Sendo solidários no meio familiar o no ambiente organizacional, criam uma defesa coletiva, que preserva seus membros. Para Freud (1990), a necessidade do ser humano de se vincular outros é verificada na perspectiva da psicanálise, que preconiza a tendência de intensificar-se o sentimento de solidariedade quando o indivíduo se reconhece dentro do grupo, tornando este único e exclusivo.

Ainda sobre a percepção dos entrevistados quanto à solidariedade, o compartilhamento deste sentimento no ambiente de trabalho é também percebido pela sua fragilidade. Este fato é compartilhado por três sujeitos da pesquisa que percebem lacunas decorrentes da parcimônia de ajuda mútua e de iniciativa para ajudar o colega nos casos das dificuldades que surgem no trabalho. Esta afirmativa é confirmada nos depoimentos a seguir:

> Infelizmente, na minha avaliação, esse ajudar mútuo ainda vai demorar a acontecer, mas reconheço que já melhorou muito. Desde o ano de 1989, quando comecei a trabalhar aqui no CEFET, percebo que a ajuda mútua tem que acontecer aqui no CEFET. (P8)

> Não. Na realidade, não vejo integração, união, entre os servidores. Não verifico compartilhamento nem troca de ideias e opiniões entre os grupos de trabalhos sobre suas atividades. Em minha opinião, a ajuda, a disposição para ajudar falta no ambiente institucional (P6).

> Nem sempre. Infelizmente, ainda existem “títulos”, que dentro do CEFET funcionam como barreiras. Este fato dificulta atitudes de companheirismo e de iniciativas em ajudar o outro. É lamentável que isto ocorra. (P1).

Ressalta-se que esta citação não encontra sustentação em Kramer e Faria (2007) que enfatizam que um dos aspectos da solidariedade é a iniciativa para ajudar o colega, na qual se observa o grau de disposição dos trabalhadores de ajudarem uns aos outros em caso de dificuldades surgidas em casa ou no trabalho. Assim, também não se verifica respaldo no relato de Freud (1990), que salienta que para facilitar o alcance dos objetivos apresentados pela organização é necessário o ato de ajudar o próximo, e isso reflete a cooperação entre os membros do grupo.

5.2.8 Integração entre os membros

De modo geral, a *integração entre os membros* é percebida nos relatos dos entrevistados, que relacionam este vínculo a convívio *na participação de cursos, relação adequada com os coordenadores e procura de soluções dos problemas em grupo***.** Observou-se que os entrevistados foram unânimes quanto à ideia de que a integração entre os membros decorre da interação entre os colegas, que desponta, sobretudo, por meio do convívio na participação dos cursos, palestras e seminários que acontecem na instituição. Este fato é confirmado nos depoimentos que se seguem:

> Sim, o CEFET-MG promove palestras, cursos, seminários, encontros, onde são apresentados conhecimentos enriquecedores, que possibilita a interação. Estes cursos são excelentes para a convivência dos servidores, permite que os servidores se integrem e o relacionamento fica mais próximo. (P1)
>
> [...] vai ter a “Semana da Cultura”. Para nós afeta muito, porque teremos uma participação muito grande. E, o CEFET oferece palestra, oferece muitas coisas, tem grupo de pesquisa. Então eu acho este ponto muito interessante para a troca de experiência. (P5)
>
> Sim. Fora do âmbito dos departamentos são realizados cursos. Inclusive esta semana teve um workshop que nós recebemos palestrante de fora, que foi muito bom. É claro que são oportunidades de adquirir conhecimentos e interagir com os colegas de outros departamentos (P2)

Os trechos acima transcritos reforçam Kramer e Faria (2007) que afirmam que a integração permite transformar o local de trabalho num lugar agradável, favorecendo as relações interpessoais e a realização das atividades profissionais e permitindo que o trabalhador desenvolva o sentimento de pertença, promovendo a cooperação e a solidariedade.

Quanto à subcategoria *relação adequada com os coordenadores*, os pesquisados demonstraram que há um relacionamento próximo, por meio de divisão das tarefas, com a supervisão da chefia imediata e que essa situação também ocorre para o planejamento das atividades. A esse respeito, as citações a seguir retratam a opinião dos entrevistados:

> Sim. Em geral, há a divisão das atividades, entre os membros, elaborada junto com a chefia imediata. A relação é muito boa, próxima, né. O relacionamento é satisfatório, pois existe o planejamento das atividades, com a participação de todos, chefia, os colegas. (P9)
>
> Começa pelo serviço de compras que engloba todas as unidades. Depois, a gente fala o que tem que comprar. Faz um planejamento em conjunto. Eu faço uma parte, o outro faz a outra. Eu pergunto? Quero fazer isso aqui, o que vocês acham?(P10)
>
> Sim. Os nossos trabalhos, planejamentos são realizados com a DEDC - Diretoria de Extensão e Desenvolvimento Comunitário / CGRID e Técnico-Administrativos. Eu avalio como um ponto positivo este fato. Neste momento, todos podem participar. (P1)

Neste contexto, Kramer e Faria (2007) explicam que quando existe integração no convívio dos membros da organização as atividades tornam-se mais fáceis de ser administradas, contribuindo com outros elementos dos vínculos organizacionais, tais

como identificação, sentimento de pertença, cooperação e solidariedade, além de permitir um prazeroso ambiente de trabalho.

No que diz respeito à subcategoria *procura de soluções dos problemas em grupo* e a partir das entrevistas realizadas, observou-se que os entrevistados procuram obter os resultados em grupo, o que lhes permite encontrar soluções dos problemas que sozinhos não estariam aptos a resolverem com sucesso. Essa afirmativa decorre dos estudos feitos com base nos relatos dos entrevistados:

> Os incentivos da Direção, coordenadores, chefes imediatos para encontrarmos as soluções dos problemas é percebido claramente quando tais chefias proporcionam adesão aos outros setores, quando deles necessitamos para ajudarmos a resolver os problemas que aparecem. (P1)
>
> Sim, no dia a dia do trabalho, quando se realiza as tarefas com a ajuda dos colegas. Existe um trabalho em conjunto, onde cada um faz a sua parte para alcançar o melhor resultado. Unimo-nos em grupo. Assim contribuímos para o sucesso do resultado. (P)
>
> Sim, eu já percebi várias reuniões para o bem do CEFET para atingir os objetivos, e sempre com apoio do grupo que concluiu, finaliza os resultados. É para modificar o jeito de trabalhar, pois a gente acha que está indo bem e não muda. É importante a gente ter esta visão que precisa mudar para melhor. (P10)

Observa-se que os entrevistados procuram obter os resultados em grupo e que pode ser relacionado a Probst, Raub e Romhardt (2002) que afirmam que com a integração entre os membros de um grupo verifica-se a oportunidade de diminuir os problemas. Isto ocorre porque, para solucioná-los, os empregados não devem atuar sozinhos, e sim contar com a ajuda dos colegas e superiores hierárquicos para ajudá-lo. Saraiva, Pimenta e Corrêa (2004) enfatizam que, para se alcançar o resultado, é necessário que os membros integrantes do grupo estejam adaptados, a fim de que se torne possível um projeto comum.

5.2.9 Crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal

De acordo com os dados apurados a partir das entrevistas, emergiram alguns aspectos relevantes relativos à categoria *crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal* que se associam a "*boas" condições de trabalho* que permitam o

desenvolvimento das atividades e oportunidade de qualificação e capacitação insuficientes pelos poucos de cursos oferecidos.

No que se refere a *boas condições de trabalho* que permitam o desenvolvimento das atividades, os relatos apontam que esta subcategoria se constituiu a partir da seguinte característica: condições favoráveis de trabalho proporcionadas pela instituição, com a disponibilização de políticas de incentivos para capacitação e qualificação.

> Acho que oferece, sim, muitos incentivos para qualificação e capacitação. Isso aí. O CEFET tem grande parte, principalmente agora, nos últimos anos. Tivemos uma abertura muito grande. Foi muito interessante inclusive, o MEC, por exemplo, a parte de projeto, de cursos, teve uma abertura grande, porque andou fechada parte de cursos. Não tinha mais cursos no exterior; agora, já tem. E o CEFET apoia a gente para poder trabalhar neste aspecto. Isso aí eu acho que acontece muito mesmo. Existe. Eu, por exemplo, considero que sou uma pessoa respeitada na instituição, profissionalmente e pessoalmente. **(**P5)

> Sim, como expliquei, eu já estou aqui há mais de trinta anos e percebo que nos últimos anos o CEFET investiu muito na capacitação de pessoal, tanto dos docentes como técnico-administrativos. O CEFET tem incentivado inclusive financiando pós-graduação. (P2)

Em se tratando da criação desses laços, Kramer e Faria (2007) esclarecem que a organização que possibilita condições a seus funcionários de se qualificarem, melhorando seu quadro de pessoal e valorizando o conhecimento por meio de incentivos a participarem de atividades que lhe permitam a crescer e desenvolver, está contribuindo para que tais funcionários criem vínculos organizacionais.

Nas ilustrações da subcategoria, oportunidade de *qualificação e capacitação insuficientes* expressas pelos entrevistados, observar-se que esta se associa ao fato de que o servidor, para se qualificar, deve procurar fazer isso por conta própria. Disseram, também, que os cursos oferecidos pela instituição não atendem às expectativas de seus servidores. Ressaltaram que essas oportunidades oferecidas pela instituição são raras, conforme pode se verificar pelos relatos abaixo:

> Estes cursos e palestras são raros. Eu nem sei se a gente se interessa muito. Acho que a gente pode procurar cursos fora daqui, que o professor pode buscar congressos internacionais. O que eu percebo é que o servidor tem que buscar por outros meios para se qualificar. (P7)

> Bom, se ele oferece incentivos? Geralmente, o professor tem que também correr atrás. Para falar a verdade, o que eu vejo é que as leis mandam fazer. Se há reconhecimento no trabalho eu não percebo esta interface, não dá para perceber, porque, independente se eu trabalhar bem ou mal irei receber o meu salário (P3).

> As políticas de incentivos não são propostas do CEFET e nem do Governo Federal. Há grupos com interesse de se desenvolverem. A instituição não conhece os servidores que tem nem percebem a nossa presença. Portanto, há poucas oportunidades, poucos incentivos (P6).

Para Motta e Vasconcelos (2002), o elemento que contribui para o maior comprometimento e empenho dos indivíduos para com a organização é a necessidade de autorrealização. Neste sentido, as organizações devem promover o treinamento das habilidades, o aprendizado e a progressão na carreira, a fim de que se possam satisfazer estas necessidades. Esse fato não se associa aos depoimentos de três dos entrevistados.

5.2.10 Autonomia

A partir do que foi mencionado pelos entrevistados, pôde-se constatar que, em nível institucional, a categoria *autonomia* está relacionada a aspectos importantes, como: *liberdade restrita e limitada ao planejado e organização e gerenciamento adequado das atividades.* Na percepção dos professores, a liberdade é restrita, uma vez que o calendário escolar deve ser cumprido no prazo previamente estabelecido pela instituição. No que se refere aos técnico-administrativos, observou-se que eles também podem trabalhar de maneira autônoma, desde que cumpram os prazos anteriormente acordados entre eles e o chefe imediato.
Nestes aspectos os depoimentos abaixo são esclarecedores:

> A autonomia, dentro do programa, a gente pode trabalhar de maneira que você achar melhor. Tem autonomia. Eu posso trabalhar, posso alterar, posso até acrescentar, mas dentro do programa. Eu diria que é uma autonomia controlada, pois temos que cumprir os prazos que foram determinados. (P3)

> Desde que eu cumpra o calendário. É uma liberdade limitada, mas eu acho que tem que ser, tem que cumprir o programa, tem que ser assim. Pois é eu penso que é um fator importante para organização, se não fica difícil de trabalhar com cada um fazendo o seu prazo. (P7)

> Dependendo do período, há flexibilidade de horário. Como trabalho com orçamento e finança, nos períodos de prestação de contas, fica-se

> condicionada à rotina destes trabalhos, pois tem prazo a ser cumprido. È é uma autonomia com limites. (P9)

Para Kramer e Faria (2007), a autonomia possibilita ao indivíduo certa liberdade para a realização das atividades, na condição de que alguns princípios sejam observados, como autonomia em relação à maneira de exercer seu trabalho, estabelecimento de prazos e ocorrência de controle sobre ele. As falas dos respondentes revelam que a autonomia e a liberdade foram observadas, prevalecendo a preocupação com os prazos de execução das atividades previamente acordados. Os servidores demonstram possuir autonomia com responsabilidade restrita e limitada ao planejado. Em relação a este fato, houve manifestações de que a autonomia é importante para a organização do trabalho.

A subcategoria *organização e gerenciamento adequados das atividades* propõe alternativas para que os professores usufruam de tempo para preparar e organizar o material das aulas que irão lecionar. Neste contexto, os docentes reconhecem que dentro da sala de aula é possível verificar a autonomia, pois o gerenciamento das atividades é livre quanto à maneira de expor o conteúdo da matéria aos alunos. Essas ideias se refletem nos depoimentos dos entrevistados quando eles declaram:

> Bom, o trabalho da gente é aula, é dentro da sala de aula. A gente, cada professor, faz o seu próprio método de trabalho. A gente tem liberdade de fazer o nosso trabalho. Então, o planejamento de aula seria a distribuição de aulas dentro daquilo que ficaria melhor para cada professor. Tem um programa, que é o Plano de Ensino. (P7)

> É o que eu posso dizer é que tenho disponibilidade duas ou três vezes por semana, exatamente, para gerenciar isso, colocar em dia, preparar a aula. A gente tem autonomia, esta liberdade. Sim, a gente tem muita liberdade nestes aspectos para gerenciar as atividades. (P2)

> Uai, eu acho que a gente tem plena liberdade para trabalhar. Eu acho que tenho a maior liberdade para trabalhar, desenvolver o meu trabalho; para apresentar as respostas das atividades. Eu acho que existe uma grande liberdade pra gente dentro da sala de aula. (P5)

Em relação ao relacionamento instituição e indivíduo, Araújo, Brito e Novaes (2009) afirmam que se ele possuir autonomia deve expor seus próprios pensamentos e escolher a forma de agir que lhe convenha. Os entrevistados reconhecem que dentro da sala de aula ocorre autonomia, não havendo controle rígido em torno das

atividades, uma vez que o gerenciamento é livre no que se refere à maneira de expor o conteúdo da matéria aos alunos.

Tendo em vista o esboço apresentado, demonstram-se os tipos de vínculos que foram avaliados positivamente e negativamente na perspectiva dos entrevistados.

Ressalta-se *o vínculo Identificação com a instituição* no que se refere à subcategoria *imagem da instituição na sociedade,* pois de acordo com os sujeitos da pesquisa este vínculo tem repercussão no sucesso profissional dos servidores.

Já o vínculo *Sentimento de pertença* foi comprovado a partir da manifestação de estima, com sentimentos de orgulho em fazer parte da instituição e com a consciência de sentir-se membro, procurando defender a instituição das críticas internas e externas.

Os sujeitos da pesquisa consideraram que o vínculo *Cooperação nas atividades apresenta-se com a participação* de cada servidor que faz a sua parte para alcançar as metas e os objetivos coletivos, pautados no apoio dos chefes imediatos. Reconhecem que há diferenças pessoais e conflitos, porém não ocorrem a ponto de comprometer a realização adequada da tarefa.

Quanto aos vínculos que foram avaliados negativamente, os sujeitos da pesquisa percebem que o vínculo *identificação com a instituição* é insignificante, uma vez que dois entrevistados observaram lacunas quanto ao retono de seus atos de trabalho.

Os entrevistados apontam que o vínculo *reconhecimento e valorização dos indivíduos fica* comprometido, no que se refere à divulgação dos cursos**.** Este fato é verificado, tendo em vista ser revelado que são poucas as vezes que o CEFET-MG promove cursos, palestras, workshops. Assim, afirmam que quando estes cursos acontecem são raras as divulgações por meio de propaganda, ressaltam também que não há convites para participarem deles, pois tomam conhecimento do mesmo por meio dos colegas.

Relatam perceberem fragilidade no vínculo solidariedade entre os membros, uma vez que não verificam a ajuda mútua e iniciativa na colaboração com o colega na relação diária dos servidores.

Em relação ao Crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal na perspectiva dos entrevistados, este vínculo torna-se insuficiente visto que consideram insuficiente a oportunidade de qualificação e capacitação. De acordo como seus depoimentos este fato ocorre porque o servidor que queira se qualificar ou capacitar dever procurar fazer isso por conta própria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desta dissertação apoiou-se em um estudo de caso, em que se buscou descrever e analisar os vínculos entre o CEFET-MG e servidores em situação de pré-aposentadoria do Campus I, localizado na cidade de Belo Horizonte.

A partir deste objetivo, realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com 11 servidores, sendo parte dos entrevistados do quadro de funções administrativas e a outra do quadro das funções de professor do Ensino Básico Técnico Tecnológico (EBTT) e do terceiro grau. Os servidores entrevistados foram selecionados com base na acessibilidade e no interesse em participar da pesquisa. Este número foi considerado suficiente, tendo em vista que permitiu obter os elementos necessários para alcançar os objetivos propostos pelo estudo. O roteiro de entrevista foi elaborado com vinte perguntas acerca dos dez elementos constitutivos dos vínculos organizacionais. As informações apuradas nos depoimentos foram relevantes, na medida em que foi possível atender aos objetivos determinados pela pesquisa.

Ressalta-se que realizar este estudo por meio de uma abordagem qualitativa foi importante, uma vez que grande parte dos trabalhos realizados até o presente momento sobre vínculos organizacionais adotou-se uma abordagem quantitativa. Assim, por meio desta abordagem qualitativa examinaram-se com profundidade as percepções dos servidores do CEFET-MG em situação de pré-aposentadoria. A realização destas entrevistas permitiu que cada entrevistado preservasse a autonomia e a espontaneidade em seus relatos, sendo possível reconhecer o valor de sua opinião e seu sentimento relacionado aos argumentos apresentados.

Para a coleta de dados, foram empregadas a técnica em buscar informações em documentos sobre os servidores em situação de pré-aposentadoria, a fim de pesquisar o trabalho executado por eles e, assim, obter os dados para este estudo. A coleta que se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, com perguntas contendo dados demográficos e ocupacionais e sobre os tipos de vínculo organizacional. O tratamento dos dados foi submetido à análise de conteúdo, a qual se referiu aos vínculos organizacionais relacionados à: *identificação com a*

organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal e autonomia.

Para atingir o objetivo geral proposto, foi elaborado o primeiro objetivo específico: Identificar os tipos de vínculo que os servidores do CEFET, Campus I, em situação de pré-aposentadoria mantêm com a instituição, visando verificar quais são os elementos a eles pertinentes que mais se destacam, na percepção deles. A este respeito, pode-se dizer que foi possível atendê-lo, uma vez que se conseguiu colher dados suficientes nos relatos dos entrevistados, de tal modo a se obter suporte para a análise de conteúdo, revelando os elementos vinculares mais relevantes estabelecidos entre os sujeitos da pesquisa e a instituição analisada.

Em relação ao segundo objetivo específico — Aprofundar a compreensão a respeito da configuração vincular proposta pela pesquisa —, é adequado dizer que as opiniões dos entrevistados sobre a maneira como eles percebem a instituição e sobre os sentimentos demonstrados em relação à instituição foram satisfatórias para a compreensão dos vínculos e da forma como eles se estabelecem. Esta consideração se fortalece na comparação entre os relatos apurados e o referencial teórico desenvolvido para este.

Um ponto observado em relação a *integração entre os membros* é que os entrevistados relacionam este vínculo a convívio na participação de cursos, relação adequada como os coordenadores e procura de soluções do problemas em grupo.

O vínculo *identificação com a instituição* teve sua ocorrência constatada. Os depoimentos dos entrevistados foram elucidativos ao esclarecerem que a imagem de prestígio da instituição na sociedade repercute no sucesso profissional de seus servidores.

Os servidores percebem que outro fato que os leva a se vincular à instituição são as boas condições de trabalho que permitem o *crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal,* entretanto três entrevistados mencionaram que a

oportunidade de qualificação e capacitação é insuficiente e relataram que caso o servidor queira se qualificar deve fazer isso por conta própria.

O *sentimento de pertença* também foi evidenciado a partir da manifestação de estima, com sentimentos de orgulho em fazer parte da instituição, principalmente com a consciência de sentir-se membro efetivo, quando se procurou proteger a instituição, defendendo-a das críticas internas e externas.

Pelas falas dos entrevistados compreendeu-se que a *autonomia* foi relacionada a aspectos importantes, como liberdade restrita e limitada ao planejado, porém, no que se refere a organização e gerenciamento adequado das atividades, os professores reconhecem que dentro de sala de aula possuem autonomia para definir como trabalhar.

Os servidores entrevistados foram unânimes em afirmar que no local de trabalho se encontra a *cooperação nas atividades* e ressaltam que cada um faz a sua parte para atingir as metas e os objetivos coletivos. Ressaltaram também que o comprometimento integral para o alcance dos objetivos comuns está pautado no apoio dos chefes imediatos e dos diretores em incentivarem a ajuda mútua entre os pares. Desta maneira, a cooperação é observada, na medida em que seus membros se sentem unidos por uma reciprocidade facilitadora, na busca de seus objetivos. No entanto, cabe dizer que, quando se procurou entender se as diferenças pessoais e os conflitos existentes na cooperação ocorrem a ponto de comprometer ou não a realização adequada das tarefas, ficou claro que a competição e os conflitos existem, porém os entrevistados consideram que estes interesses são inerentes aos processos de trabalho e são fáceis de ser resolvidas entre os próprios colegas. Portanto, pode se afirmar que as diferenças pessoais e conflitos não comprometem a realização das tarefas.

Uma característica importante a considerar está relacionada ao vínculo *participação na decisão,* que, segundo os relatos, associa-se ao relacionamento adequado dos chefes imediatos com os servidores. Assim, a participação foi observada a partir dos servidores nas reuniões dos departamentos e coordenações, em que participam apontando aspectos negativos, positivos e apresentam mudanças, por meio de suas

opiniões sobre questões relativas ao trabalho, políticas, objetivos, problemas e atuação da instituição.

De outra maneira, foi possível perceber que a formação da identidade dos servidores está diretamente vinculada à categoria *idealização da organização*, pois parte dos entrevistados se reconhece nas condições que se vinculam e agregam em grupos em torno de uma proposta comum. Os entrevistados constroem uma boa imagem da instituição e afirmam o conceito de que ela é perfeita, na qual se revela como uma marca valiosa e de referência reconhecida pela sociedade. É possível, afirmar, portanto, que existe uma idealização da instituição, tendo em vista que ela é reconhecida como o “melhor lugar para se trabalhar”.

Os sujeitos da pesquisa percebem a existência de uma política de *reconhecimento e valorização dos indivíduos.* Dentre os elementos que podem comprometer a vinculação, destaca-se a insatisfação relacionada a raridade na divulgação dos cursos, palestras, *workshops* e eventos, o que enfraquece o componente reconhecimento e valorização dos indivíduos.

A partir dos fatos expostos, a pesquisa revelou que na instituição estudada, o vínculo *solidariedade* encontrado no ambiente de trabalho demonstrou respeito entre as pessoas, espírito de união entre os membros e autonomia. Nesta perspectiva, considera-se que há disposição para dividir problemas com os colegas e percebe-se que os servidores se sentem à vontade para ouvir e dividir os problemas com seus colegas. De outro lado, foi possível observar aspectos associados à ausência de solidariedade. Este fato é compartilhado por três sujeitos da pesquisa, que percebem lacunas devido à falta de ajuda mútua e de iniciativa para ajudar o colega nos casos das dificuldades que surgem no trabalho.

Com base nas conclusões relacionadas, a pesquisa revelou que na instituição os tipos de vínculo mantidos por servidores do CEFET-MG em situação de pré-aposentadoria e a compreensão a respeito das construções vinculares constituídas neste relacionamento têm sido construídos de acordo com os vínculos organizacionais, como identificação: pertencimento, cooperação, participação, idealização, reconhecimento, solidariedade, integração e autonomia. Enfatiza-se o

importante papel da instituição na construção dos vínculos organizacionais com seus servidores, tendo em vista, constituir-se em um local adequado para que os indivíduos possam construir e estabelecer seus vínculos de tal modo que se sentem membros efetivos, mantendo a autoestima.

- **Limitações da pesquisa**

Esta pesquisa apresenta limitações. Inicialmente, revela-se a existência de poucos estudos sobre esta temática envolvendo servidores públicos em situação de pré-aposentadoria, o que pode prejudicar a interpretação dos dados, tendo em vista os poucos elementos para se utilizar e confrontar. Ressalta-se o fato de que o método estudo de caso não possibilita que os dados levantados sejam generalizados, não se aplicando a outros servidores em situação de pré-aposentadoria de outras unidades do interior do CEFET-MG.

Situa-se, ainda, como limitação da pesquisa a dificuldade para agendar as entrevistas, considerando a rotina dos profissionais, que têm de cumprir suas obrigações acadêmicas em diferentes horários e instituição de ensino.

- **Contribuições da pesquisa**

Esta pesquisa colaborou para ampliar os estudos sobre vínculos organizacionais na realidade brasileira, no ambiente acadêmico. Além disso, discorreu de forma qualitativa, verificando em profundidade o tema, com base em um roteiro de entrevista semiestruturada.

No meio organizacional este estudo contribuiu para os gestores do CEFET-MG, que passam a ter em mãos as percepções dos servidores em situação de pré-aposentadoria e para que as lideranças, que podem adotar um modelo de gestão a ter um ambiente de trabalho capaz de motivar seus servidores e proporcionar-lhes satisfação, minimizando o impacto desta nova fase de vida. Dessa forma, a Gestão de Pessoas terá a oportunidade de estender essas políticas aos outros profissionais que lá trabalham, colaborando para aprimorar o ambiente de trabalho. Os gestores públicos de outras instituições no país terão a oportunidade de estruturar políticas

direcionadas a soluções que melhorem as condições de valorização e desenvolvimento de servidores em situação de pré-aposentadoria.

- **Sugestões para trabalhos futuros**

O estudo demonstrou conhecimentos adquiridos com experiências vividas pelos respondentes que refletiram os diversos sentimentos, como esperança, orgulho, afeto e anos de convivência. Nesse sentido, sugere-se para estudos futuros que se pesquise esse mesmo tema com servidores em situação de pré-aposentadoria lotados em Unidades do CEFET-MG localizadas no interior de Minas Gerais, por se entender que a realidade é outra.

Outra recomendação seria confrontar a vinculação dos servidores do CEFET-MG lotados na capital com os do interior, visto ser provável que a realidade da capital não seja nada parecida com a da grande maioria dos municípios do estado.

Sugere-se também realizar estudos em organizações de outros ramos de negócio que permitam verificar outro entendimento do tema que o estudo examinou.

.

REFERÊNCIAS

ALIATTI, I. **Processos dos grupos psicológicos construtores da pertença:** vínculo da amizade, organizadores grupais e o lugar – espaço potencial, 2008. 153 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

ALVES, J. D. **Vínculos organizacionais:** um estudo entre alunos e uma escola do Estado de Minas Gerais. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais.** São Paulo: Pioneira. Thomson Learning, 2004. 203 p.

ANDERSON, W. A.; PARKER, F. B. **Uma introdução à sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 751 p.

ARAÚJO, A. A.; BRITO, A. M.; NOVAES, M. Saúde e autonomia: novos conceitos são necessários? **Revista Bioética**, Brasília, DF, v. 16, n. 1, 2009.

AZANHA, J. M. P. Uma reflexão sobre a formação do professor da escola básica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 369-378, maio/ ago. 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009. 281 p.

BERNARDO, M. H. **Discurso flexível, trabalho duro:** o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores. 2006. 225 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BION, W. R. **Experiências com grupos**: os fundamentos da psicoterapia de grupo. Rio de Janeiro: Imago, 1970. 184 p.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção 1, p. 11429, 27 dez. 1961. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 04 dez.2013

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/1992 a 76/2013, pelo Decreto Legislativo no 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/1994. 40. ed. Brasília, DF: Edições Câmara, 2013. 464 p. (Série textos básicos; 76). Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/15880/Constituicao_federal_Brasil_40ed.pdf?sequence=2>. Acesso em: 12 dez. 2013.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras

providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, ano 132, n. 3, seção 1, p. 1-3, 5 jan. 1994. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8842.htm>. Acesso em: 05 dez. 2013.

BRASIL, Congresso Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 248, seção 1, p. 29833-27841. 23 dez. 1996. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.23/12/1996&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=289>. Acesso em: 14 dez. 2013

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, ano 136, n. 52, p. 5-14, 18 mar. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 07 jul. 2012.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, ano 139, n. 7, seção 1, p. 1-20, 10 jan. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm>. Acesso em: 15 dez. 2013

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, ano 140, n. 192, seção 1, p. 1- 6, 3 out. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10. 741. htm>. Acesso em: 15 dez. 2013

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004. Dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, ano 141, n. 97, seção 1, p. 1-2, 21 maio 2004. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/2004/lei-10871-20-maio-2004-532372-norma-pl.html>. Acesso em: 17 dez. 2013

BRASIL. Ministério da Educação. Centro Federal de Educação Tecnológica De Minas Gerais. **Relatório de gestão do exercício de 2012**. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2013. p. Disponível em: <http://www.cefetmg.br/site/sobre/aux/servicos/indicadores/documentos/CEFET_MG_26257_Relatorio_de_Gestao_2012_V6.1.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2013.

BROWN, S. P. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. **Psychological Bulletin**, Washington, DC, v. 120, n. 2, p. 235-255, 1996.

BRUNS, M.A.T.; ABREU, A. S. O envelhecimento: encantos e desencantos da aposentadoria. **Revista ABOP**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, 1997.

BUENO, F. S. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 2000. 830 p.

BENETTI, L. T.; ARAÚJO, A. F. As relações de trabalho do servidor público: regime estatutário x regime celetista. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, s. l., ano 6, n. 11, p. 1-7, 2008

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalística do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de (Org.). **Vida psíquica e organização.** Rio de Janeiro: FGV, 2000. p. 131-147.

CERTO, S. C. PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron, 1993. 469 p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A**. Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHANLAT, J. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1. 250 p.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo.** São Paulo: Atlas, 2003.

ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In: LÈVY, A*. et al.* **Psicossociologia**: análise social e intervenção. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 61-73.

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

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

FOULKES, S. H. **Psicoterapia de grupo analítica:** métodos y principios. México: Gedisa, 1986. 318 p.

FOUAD, N.; BYNNER, J. Work transitions. **American Psychologist**, Washington, DC, v. 63, n. 4, p. 241-251, 2008.

FRANÇA, L. H.; SOARES, D. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, DF, v. 29, n. 4, p. 738-751, dez. 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000400007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 16 nov. 2013.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise do conteúdo.** 2. ed. Brasília: Liber Livros, 2005. 79 p.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 41. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. 213 p.

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

FREITAS, A. B. de. **A psicologia, o homem e a empresa**. São Paulo: Atlas, 1988. 145 p.

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

GIACOMIN, K. C. Experiências em preparação para a aposentadoria / educação para o envelhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ATENÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR, 4., 2012, Brasília. **Anais...** Brasília: SEGEP, 2012. Slides.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 107 p.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 131 p.

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

KRAMER, G. G.; FARIA J. H. Vínculos organizacionais. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, jan./fev. 2007.

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

LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte (Org.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: FIOCRUZ; Brasília: Paralelo 15, 2004. 345 p.

LEITE, C. B. **O século da aposentadoria***.* São Paulo: LTr, 1993. 152 p.

MACHADO, R. F. **O processo de construção de vínculo se de identidade de servidores públicos trabalhadores celetista numa instituição Federal de Ensino Superior (IFES)**. 2011. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2011.

MAGALHÃES, M.O. *et al.* Um regime único de aposentadoria no Brasil: pontos para reflexão. **Revista Nova Economia,** Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 11-29, set./ dez.

2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512005000300001&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 22 nov. 2013

MAGGI, B. **Do agir organizacional**: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blucher, 2006. 239 p.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**: atualidade das descobertas de Kurt Lewin. São Paulo: Duas cidades, 1970. 188 p.

MELO, P. A. de; LUZ, R. J. P. da. **A formação docente no Brasil**. Florianópolis, SC: INPEAU/ UFSC, 2005. 73 p.

MILES, M.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis**. London: Sage Publications, 1994. 383 p.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais:** investigações em psicologia social. 3. ed Rio de Janeiro: Vozes, 2003. 404 p.

MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000. 152 p.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

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

PÁDUA, I. O. P. de. **Vínculos organizacionais**: estudo com professores de instituição de ensino superior do Estado de Minas Gerais. 2012. 30 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2012.

PAGÈS, C.; ÁVILA, L. Visão freudiana dos grupos da horda ao vínculo. In: FERNANDES, J. W. *et al.* **Grupos e configurações vinculares**. Porto Alegre: Artmed, 2003. p. 87-92.

PAGÈS, M. **A vida afetiva dos grupos**: esboço de uma teoria da relação humana. Petrópolis: Vozes, 1993.

PEREIRA, F. S. **Vínculos organizacionais**: um estudo comparativo entre professores de escolas públicas e privadas do ensino fundamental e médio no interior de Minas gerais. 2011. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

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

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

PICHON-RIVIÉRE, E. **Teoria do vínculo**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007. 129 p.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTOS, M. F. S. **Identidade e aposentadoria.** São Paulo: EPU, 1990. 88 p.

SARAIVA L. A. S. PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Dimensão dos discursos em empresa têxtil mineira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 57-79, 2004.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 528 p.

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

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

SOUZA. W. P. de. **Vínculos organizacionais**: os elementos que unem os docentes a uma instituição mineira de ensino profissionalizante. 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000. 398 p.

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

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 179 p.

UNESCO. **Declaração mundial sobre educação superior; declaração mundial sobre educação superior no século XXI**: visão e ação; marco referencial de ação prioritária para a mudança e o desenvolvimento da educação superior. Tradução: Amós Nascimento. Piracicaba: UNIMEP, 1998.

VARGAS, G. M. **Vinculo e ruptura organizacional**: estudo de caso dos aposentados de uma concessionária de energia elétrica de Minas Gerais / Belo Horizonte. 2009. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

VERAS, R. P.; RAMOS, L. R.; KALACHE, A. Crescimento da população idosa no Brasil: transformações e conseqüências na sociedade. **Revista de Saúde Pública,** São Paulo, v. 21, n. 3, p. 225-233.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 277 p.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos, São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005. 212 p.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap 9, 520 p.

ZIMERMAN, D. E. Fundamentos teóricos. In: ZIMERMAN, D. E.; OZÓRIO, L. C. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. p. 23-31.

ZIMERMAN, D. E. **Fundamentos básicos das grupoterapias**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000. 244 p.

ZIMERMAN, D. E. **Manual de técnica psicanalítica**: uma re-visão. Porto Alegre: Artmed, 2003. 471 p.

ZIMERMAN, D. E. **Os quatro vínculos**: amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas. Porto Alegre: Artmed, 2010 239 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 89
Seção 1 – Dados Pessoais e Ocupacionais 89
Seção 2 – Vínculos organizacionais 90

APÊNDICE B - IDENTIFICAÇÃO DOS VÍNCULOS NO ROTEIRO DE ENTREVISTA 92

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Seção 1 – Dados Pessoais e Ocupacionais

Nesta seção, procura-se conhecer os dados pessoais e ocupacionais dos participantes da pesquisa. A identificação de cada respondente não é preocupação deste levantamento de dados, porém pretende-se traçar um perfil geral do grupo. Assinale as questões abaixo com um “x”, marcando somente uma alternativa.

1. Sexo?
2. Qual a sua idade?
3. Qual o seu estado civil?
4. Qual o seu grau de escolaridade?
5. Há quanto tempo presta serviços neta instituição?
6. Cargo atual

Seção 2 – Vínculos organizacionais

1.	Você pode dizer que é um representante deste estabelecimento de ensino, visto que é uma instituição centenária e reconhecida pelo público e pode representar o seu sucesso profissional? Como isso se dá?
2.	Trabalhar nesta instituição lhe causa motivação ao ponto de ela lhe causar admiração?
3.	O orgulho de pertencer ao quadro funcional desta instituição chega ao ponto de, quando ouve alguém a desmerecendo, você a defende?
4.	Você sente que pertence a esta instituição ao ponto de enxergar laços entre você e ela? Se “sim”, quais são esses laços?
5.	Para você, existe uma união entre os profissionais para que possam ser efetivados os objetivos propostos pela instituição? Como isso ocorre?
6.	Os diretores, coordenadores e chefes imediatos contribuem para uma integração entre os membros?
7.	A instituição possui abertura para seus servidores manifestarem suas opiniões? Quais são os meios disponibilizados para esse fim?
8.	Em caso de dúvidas, existe um canal para o servidor esclarecer?
9.	Você entende que há uma idealização dos servidores quanto à escola a ponto de ajudar na credibilidade dos seus projetos?
10.	A opção de exercer atividades nesta instituição está ligada ao fato de ela ter valores importantes para você? Que valores são esses?
11.	Para você, a instituição desenvolve atividades socioculturais ao ponto de atender ás suas necessidades no que se refere às interações interpessoais?
12.	Você se sente gratificado pelo seu trabalho por meio do reconhecimento e da valorização oferecidos pela instituição?
13.	É perceptivo o intuito de os servidores ajudarem para fortalecer laços de forma que eles se tornem mais unidos? Como você percebe isso?
14.	E quanto ás coordenação, aos departamentos e às diretorias, eles se colocam também neste papel?
15.	O planejamento das atividades é feito em conjunto com os servidores e Coordenação? Se “sim”, como isso ocorre?

16.	No que se refere aos eventos de confraternização, você participa deles? Por quê?
17.	São promovidos eventos (palestras, cursos) pela instituição com o propósito de agregar informações e, assim, haver um crescimento profissional do corpo docente?
18.	Existem momentos em que a instituição envolve servidores a fim de haver troca de experiências e, assim, promover o incentivo à qualificação?
19.	Com relação aos prazos para o cumprimento das atividades, a instituição lhe dá liberdade para estipulá-los?
20.	É dada a você a possibilidade de gerir os seus próprios processos de trabalho? Como isso se expressa efetivamente?

APÊNDICE B - IDENTIFICAÇÃO DOS VÍNCULOS NO ROTEIRO DE ENTREVISTA

VÍNCULOS	Questões do roteiro
Identificação com a organização	1, 2
Sentimento de pertença	3, 4
Cooperação nas atividades	5, 6
Participação nas decisões	7, 8
Idealização da organização	9, 10
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	11, 12
Solidariedade	13, 14
Integração entre os membros	15, 16
Crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal	17, 18
Autonomia	19, 20

Fonte: Elaborado pela mestranda