



## VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS EM UMA IES

Sérgio Augusto CORRÊA DE SOUZA (Faculdade Novos Horizontes)

### RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar “os vínculos” mantidos entre professores e uma Instituição de Ensino Superior (IES) particular do estado de Minas Gerais. A pesquisa descreve o resultado de 11 fatores vinculares: *identificação, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal, e autonomia*. Associando tais vínculos a dados demográficos, apenas três apresentaram resultado significativo. Constatou-se que os docentes casados se sentem mais vinculados à IES no que se refere à *cooperação nas atividades* e *idealização da organização*. Terceira associação a dados ocupacionais apontou como elemento significativo desta pesquisa que os docentes que trabalham há menos de cinco anos apresentaram maior vínculo do que aqueles que estão há mais de cinco anos na instituição, avaliados com base no fator *autonomia*. O estudo de vínculo organizacional proposto neste trabalho refletiu o comprometimento dos docentes com a instituição, mostrando-se importante por uma série de quesitos que determinam o sucesso organizacional, dentre os quais se enquadram: avaliação das políticas estabelecidas, detecção dos possíveis problemas existentes, aplicação dos objetivos, melhora do desempenho e impacto, direta e indiretamente, nos resultados da organização.

**Palavras-chave:** Docência. Vínculos Organizacionais. Comprometimento.

### 1. INTRODUÇÃO

O estudo relacionado tema “Vínculos com o trabalho” vem despertando interesse entre pesquisadores, pela necessidade de contar com trabalhadores cada vez mais comprometidos no que se refere às metas organizacionais. Tal fato se apresenta como condição fundamental para a existência das organizações, considerando que o ambiente em que as organizações atuam caracteriza-se por constantes transformações e incertezas, associado à competitividade e incrementado pelo processo de globalização.

Toda organização possui uma configuração singular, que a caracteriza e influencia o comportamento dos indivíduos (CHANLAT, 1996). Essa configuração traduz as exigências do ambiente, os objetivos e estratégias organizacionais, a cultura local e as características de cada indivíduo e dos grupos que eles formam, interligando também interações interpessoais e relações entre empregados e organização. É neste contexto que se incluem os vínculos.

Segundo Kramer; Faria (2007, p. 87), “o vínculo é uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto e uma relação entre eles – do indivíduo ante o objeto e vice-versa – ambos cumprindo determinada função.” É a partir do momento em que são criados vínculos entre o sujeito e a organização que se estabelece uma relação afetiva, da qual surgem sentimentos de pertença, envolvimento e afiliação, suprindo as necessidades inerentes do ser



humano de afeto e reconhecimento. O indivíduo utiliza-se de um objeto para satisfazer suas pulsões e diminuir o estado de tensão (PICHON-RIVIÈRE, 2000). E, ainda:

O vínculo é uma relação particular com o objeto que resulta numa pauta de conduta, que se traduz na forma observável do vínculo, sendo possível identificar na conduta a sua expressão (vínculo). Logo, a forma como um indivíduo se comportará na organização (objeto) está diretamente relacionada com o estabelecimento de vínculos entre ambos (FARIA; KRAMER, 2007, p. 87).

A ideia de que a organização é composta por indivíduos e grupos, e de que possui um plano consciente e explícito, indicando sua finalidade e sendo representada por planejamento, objetivos e estrutura organizacional, dentre outros aspectos subjetivos, como um plano não consciente e não planejado, isso com base em uma visão compartilhada por diversos autores, remete à caracterização de vínculos, conflitos, temores, relações interpessoais, idealizações, desejos do poder, sentimentos de inveja e de vaidade, de identificação, dentre vários outros fatores (BION, 1970; BLEGER, 1989; ENRIQUEZ, 2001; PICHON-RIVIÈRE, 1998).

Ainda sob essa ótica, é constante o estabelecimento, de alguma forma, de relacionamento com o outro, podendo ser relações de afeto, de solidariedade, de hostilidade ou de identificação. A vinculação do indivíduo com a organização representa uma relação que pode ou não desempenhar importante papel no seu convívio (ENRIQUEZ, 1996).

Esta pesquisa agrupou as variáveis, em continuidade aos estudos realizados por Kramer e Faria (2007), em 11 fatores: *identificação, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, e autonomia.*

Para a sistematização deste estudo, definiu-se como direção o seguinte problema de pesquisa: Que tipo de vínculo se desenvolve no relacionamento entre docentes e uma instituição de ensino superior de natureza privada localizada na cidade de Belo Horizonte?

Com o intuito de responder à questão colocada, formulou-se como objetivo: Analisar os vínculos mantidos entre os docentes e a IES. Na etapa metodológica, definiu-se pela modalidade estudo de caso, realizando-se uma investigação de forma exploratória, com apoio no método descritivo. A abordagem sugerida foi a quantitativa, em que, por meio de software, os dados coletados foram medidos e tratados estatisticamente. Tão logo se chegou ao resultado desta pesquisa, adotou-se a análise comparativa e bivariada. Para a construção do marco teórico do artigo, disposto já no tópico seguinte, contemplou-se a teoria dos vínculos organizacionais, com os respectivos conceitos e tipologia.

## 2. VINCULO ORGANIZACIONAL

O vínculo é estabelecido pelas pessoas a partir de suas relações sociais, de lazer e de trabalho, dentre outras formas possíveis. Nas organizações, os vínculos são constituídos como uma espécie de elo entre os grupos de trabalho, facilitando a realização dos objetivos organizacionais. Faria e Schmitt (2007) conceituam o vínculo a partir da relação do sujeito com a organização, que ocorre pela necessidade e ou desejo de ambas as partes se vincularem.

O vínculo é uma estrutura na qual se incluem um indivíduo, um objeto e uma relação particular entre eles – do indivíduo com o objeto, e vice-versa, ambos cumprindo determinada função (PICHON-RIVIÈRE, 2000). Portanto, trata-se de uma relação particular com o objeto, que resulta numa pauta de conduta, que se traduz na forma observável do vínculo, sendo possível identificar na conduta a sua expressão (vínculo). Logo, a forma como um indivíduo



se comportará na organização (objeto) está diretamente relacionada com o estabelecimento de vínculos entre ambos (KRAMER e FARIA 2007).

Os conceitos de vínculo, com base na Psicologia, levaram Faria e Schmitt (2007) a argumentar que as relações estabelecidas entre indivíduo e organização propiciam o alcance dos objetivos propostos, mantendo a relação vincular. O vínculo, portanto, traduz a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito (empregado) e objeto (organização), que se dá no espaço subjetivo e que possibilita a satisfação de necessidades tanto objetivas e subjetivas.

Os estudos sobre comprometimento com a profissão e com a organização, classicamente, têm sido desenvolvidos de forma isolada. O comprometimento com a carreira/profissão apresenta menor volume de pesquisa e se caracteriza por ser um campo com múltiplas questões em aberto. Em contrapartida, foi observada a existência de outros estudos em andamento cujo intuito é identificar a possibilidade de o indivíduo sentir-se envolvido simultaneamente com estes dois *focos* do mundo do trabalho: a organização e a carreira/profissão (GOULDNER, 1957; 1958; HALL, 1971; ARANYA e JACOBSON, 1975; ARYEE *et al.*, 1991; WALLACE, 1993; BASTOS *et al.*, 1998). Os resultados fortalecem a hipótese de que tanto a conciliação como o conflito entre os dois focos são mediados pelo nível em que a ocupação é compatível com os interesses pessoais e pelo nível em que o indivíduo encontra suporte para a realização profissional na organização.

Na medida em que a organização é constituída por pessoas, torna-se inerente ao seu funcionamento a interação afetiva entre seus membros, sobretudo pelo fato de a relação com o outro abarcar as interações afetivas que ocorrem na organização. Isso pressupõe o estabelecimento de algum tipo de vínculo entre os participantes, pois, se os indivíduos convivem e interagem na organização, é válido supor que eles também se vinculam entre si e com a organização (ZIMERMAN, 1997).

## 2.1 VÍNCULOS: CONCEITOS E TIPOLOGIA

De modo mais específico, conforme descrevem Kramer e Faria (2007), os elementos que constituem o vínculo passam por uma série de fatores. A partir identificação e idealização do empregado com as características da organização e do sentimento de pertencer a ela, de participar das atividades ou decisões por ela patrocinadas, de experimentar crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, e de estabelecer relacionamentos interpessoais solidários, cooperativos e integradores no trabalho, tais fatores permeiam o agrupamento dos indivíduos na realização de um projeto em comum.

Em estudos sobre trabalho em grupo, Pichon-Rivière (1998) aponta a existência de dois mecanismos psicológicos: o da identificação (com o líder e com os demais membros) e o da idealização do grupo e do projeto. Verificou-se que as pessoas, trabalhando reunidas pelos objetivos da organização, tendem a lançar mão do mecanismo de identificação. O da idealização, que se caracteriza como fenômeno subjetivo, é de fundamental importância para o grupo, na medida em que, ao atrelar-se a outros elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, possibilita alcançar os objetivos estabelecidos.

Em outra análise, Pichon-Rivière (1998) define três momentos que caracterizam qualquer grupo humano e, por conseguinte, qualquer organização. O primeiro inclui os fenômenos de afiliação e identificação, os quais se transformam em pertença, quando há uma maior integração do indivíduo ao grupo. O segundo é a cooperação, que se traduz na contribuição do indivíduo para a tarefa grupal. O terceiro é a pertinência, que consiste em centrar-se no grupo e na tarefa. O sentimento de pertença, a integração e a cooperação também compõem os vínculos organizacionais e estão intimamente relacionados entre si.



Tendo em mente as considerações até aqui apresentadas, surge a necessidade de se aprofundar mais nas questões relacionadas às condições de conteúdo e ao contexto do ensino ministrado, desde as práticas e processos organizacionais até o ambiente físico e os padrões de relacionamento organizacional, e de investigar os principais vínculos estabelecidos entre os professores e a IES na qual exercem a função docente, inspirando-se na tipologia de vínculos organizacionais proposta por Kramer e Faria (2007).

## 2.1.1 Identificação

Pagés (1976) sustenta que o elo institucional, que também poderia ser chamado de “vínculo”, tem como uma de suas características a identificação, que ocorre quando um indivíduo e um grupo se reconhecem, com base na incorporação de valores, normas, atitudes, crenças, ideais, modelos e heróis, de modo que um corpo social seja formado (ENRIQUEZ, 1997). Para autores como Turner et al., (1987); Ashforth; Mael, (1989); Pratt, (1998); e Yannis, (1999), trata-se de um mecanismo psicossociológico dinâmico, que permite o estabelecimento de vínculos sociais, a formação de identidade individual e grupal, e a experimentação de sentimentos de segurança psicológica, afiliação, autovalorização e significado pessoal. Para outros, como Bion, (1961); Maffesoli; (1998); e Placer (1998), a identificação é um mecanismo que varia de acordo com o contexto, levando o indivíduo a sintetizar múltiplas identificações nas relações que estabelece com os objetos que o cercam. É ainda a partir deste mecanismo que o indivíduo realiza seus projetos pessoais ao se identificar com as entidades com que se relaciona (ZIMERMAN, 1997). Em outras palavras sempre se estabelece alguma forma de relacionamento com o outro, podendo ser de amor, de solidariedade, de hostilidade ou de identificação (ENRIQUEZ, 1996).

## 2.1.2 Sentimento de Pertença

Muitas vezes, os conceitos de identificação e pertença se misturam. Para Pichon-Rivière (1998), a identificação se transforma em pertença quando há uma maior integração do indivíduo com o grupo. Nesse sentido, a pertença seria uma etapa posterior ao processo de identificação, no momento em que ocorre uma transformação causada pela maior integração do indivíduo a um grupo. Quando isso ocorre, o sentimento de pertença gera compromisso, envolvimento e o desafio de enfrentar a construção do ser profissional e de fazer parte do grupo (FORTUNA et al., 2005). O indivíduo, ao fazer parte, interessa-se pelos projetos do grupo, da organização ou da instituição com a qual mantém relacionamento e participa deles. Por meio desse sentimento, define sua identidade social, bem como o valor e o significado emocional associados a essa afiliação (SEÑOS, 1997).

## 2.1.3 Cooperação nas Atividades

A cooperação é uma forma específica do processo de produção capitalista. Os indivíduos trabalham de forma cooperativa a fim de atingir as metas de produtividade determinadas pela direção das empresas (FARIA, 1987). Conforme argumenta Pagés (1993), as pessoas buscam e desejam, de forma inconsciente, uma cooperação autêntica em suas relações sociais. A cooperação é um dos fatores facilitadores do bom funcionamento dessas relações sociais, por manter o relacionamento e o ajustamento adequado dos indivíduos em interação (LODI, 1985). Pichon-Rivière (1998) e Fortuna (2005) ratificam a ideia de que pela cooperação a realização do trabalho torna-se facilitada, contribuindo para a realização das tarefas de determinado grupo.



## 2.1.4 Participação

Faria (1987) explica que a participação indica o grau de controle que o conjunto dos empregados possui sobre os elementos objetivos da gestão do trabalho (econômicos ou técnicos e político-ideológicos) e, conseqüentemente, a capacidade de definir e realizar seus interesses específicos.

A participação é importante para a formação e manutenção dos vínculos, pois proporciona aos indivíduos a possibilidade de contribuir para a definição de materiais referentes às atividades de uma organização. De modo mais específico, a participação presta-se a efetivar experiências coletivas de trabalho, a socialização das decisões e a divisão de responsabilidades, constituindo-se em elemento básico de integração social democrática (CARDOSO, 1995; GHANEM, 2004; LUCK, 2006).

## 2.1.5 Criação de Inimigos

Para Enriquez (2001), a existência de inimigos, sejam eles internos ou externos a uma organização ou instituição, favorece o fortalecimento dos vínculos entre seus membros. Tais membros, ao se defrontarem com o fracasso, tenderão a atribuir a responsabilidade ao outro, valendo para qualquer que seja ele, inimigo interno ou inimigo externo. O conflito que decorre deste tipo de situação funciona como um mecanismo de defesa, que tem por objetivo proteger as pessoas dos sentimentos angustiantes que se manifestam nas interações sociais, tais como perder a admiração de seus pares ou deixar de ser amado (PAGÈS, 1993).

Zimerman (2000) ensina que entre os indivíduos existem ansiedades de origens diversas (persecutória, aniquilante e de outras naturezas), que são provenientes dos conflitos internos a determinado agrupamento ou das frustrações que se originam do ambiente externo. Para que as pessoas possam conviver socialmente, seria necessário que tivessem um projeto comum, que englobasse idealização, ilusão e crença. Diante disso, pode acontecer de as pessoas virem a insurgir-se contra o sistema vigente, algo que pode se expressar pela força ou violência, mas que funciona como uma tentativa de formar novas relações e de criar laços afetivos. Pelo sentimento de ódio extravasado, facilita-se a passagem dos sentimentos egoístas para os sentimentos altruístas, permitindo aos indivíduos se amarem ou se reunirem para trabalhar ou realizar as suas atividades (ENRIQUEZ, 2001).

## 2.1.6 Idealização

Considerando que a organização é constituída por indivíduos e que estes formam grupos, pode-se afirmar que a idealização é um dos aspectos mais importantes para seu funcionamento, pois dá consistência, força e característica de excepcionalidade aos projetos e aos membros da organização. Por esse motivo, é um mecanismo importante para a elaboração de um projeto comum, permitindo que os indivíduos vivessem como membros de uma sociedade e estabeleçam um pacto social.

Mesmo que, de um lado, afete a singularidade do indivíduo, a idealização da organização é bastante almejada, pelo fato de propiciar tranquilidade e estabilidade psíquica, conferindo a ilusão e a crença de que o projeto comum pode obter êxito (ENRIQUEZ, 2001). Laplanche e Pontalis (1996) defendem a premissa de que é por meio da idealização que as qualidades e o valor do objeto idealizado são elevados à perfeição. Ou, ainda seguindo essa premissa, a partir do processo de idealização, o indivíduo sente que a relação que com determinado objeto não



possui falha e que todos os seus desejos serão satisfeitos nessa conexão (FREITAS, 2000; PAGÈS, 1993).

## 2.1.7 Reconhecimento e Valorização

O reconhecimento, de acordo com Herzberg et al., (1973), manifesta-se por meio de tarefas que ofereçam suficiente desafio e significado para o indivíduo, levando-o ao aprimoramento de suas habilidades e, por consequência, à obtenção de satisfação nas atividades que realiza. Além disso, um indivíduo precisa ter a garantia de que é reconhecido, amado e respeitado pelas outras pessoas, além de possuir um espaço para manifestar a sua identidade (ENRIQUEZ, 2001; ZIMERMAN, 2000/2003). Do ponto de vista do trabalho, as pessoas sentem-se valorizadas em suas ocupações quando uma organização estabelece políticas de reconhecimento e valorização, propiciando oportunidades de aprendizado e crescimento (FARIA e SCHIMITT, 2007). Já numa perspectiva psicológica, Zimerman (1997) destaca a existência de uma crescente valorização da forma como os vínculos de “amor, ódio, conhecimento e reconhecimento” manifestam-se e articulam-se entre si. Ressalta, ainda, que os profissionais da área da psicologia estão valorizando as configurações que adquirem os vínculos entre as pessoas, não se limitando ao conflito do vínculo do amor contra o ódio.

## 2.1.8 Solidariedade

Como visto em Pagès (1976), a formação de vínculos entre os membros de toda organização social está assentada em sentimentos vividos, os quais são compartilhados por todos em dado momento, surgem do seu encontro e são por eles modificados.

Quase duas décadas após Pagès (1993) descreve que pela solidariedade são fortalecidos os laços de reciprocidade, união e ligação mútua entre as pessoas e que por essas qualidades a solidariedade se torna dinâmica e promove o diálogo entre os indivíduos de um grupo, permitindo que se expressem e tornem-se mais autênticos e integrados. Associada ao fator integração entre os membros, permite que estruturas de acolhimento positivo em relação tanto à saída quanto à chegada de novos membros a um grupo se desenvolvam sem que os integrantes que já fazem parte do grupo tenham perdido sua identidade (MAILHIOT, 1973; PAGÈS, 1993).

## 2.1.9 Integração entre os Membros

Na visão de Maslow (1987), uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, o indivíduo se volta para as necessidades sociais, passando a ter o desejo de manter contato com outros indivíduos, de participar de vários núcleos sociais e de ser aceito por meio de relações de amor, afeição, participação e contato humano. Essas necessidades implicam a interação ou integração do sujeito com o mundo e com os outros. Isso ocorre mais rapidamente em relações sociais homogêneas, uma vez que diferentes indivíduos que partilham uma mesma condição social ou profissional transacionam valores, modelos de vida e desejos que representam uma forma de afiliação grupal, a qual produz identidade social (MAILHIOT, 1973, JODELET, 1989).

A integração é alcançada quando cada membro do grupo se sente plenamente aceito e quando os membros minoritários têm certeza de que serão ouvidos no momento de decisão. Indivíduos integrados adotam uma linguagem comum, recorrendo a símbolos e códigos que



lhes são próprios, o que lhes confere maior grau de coesão e solidariedade (MAILHIOT, 1973).

## 2.1.10 Crescimento e Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Reconhece-se que a organização que oferece oportunidades a seus membros para se qualificarem e aperfeiçoarem está favorecendo a criação de vínculos. Nessa mesma direção, Vergara e Branco (2001) descrevem que as empresas comprometidas com o crescimento das pessoas e com causas sociais e ecológicas tendem a atrair, continuamente, a atenção de profissionais talentosos. As oportunidades de crescimento pessoal e profissional facilitam o alcance de autor-realização, apontando ainda para a necessidade que o indivíduo tem de pôr à prova seus limites e de fazer um bom trabalho, procurando mudar sua vida, colocando-se em situações competitivas e estipulando metas para si mesmo, mas somente aquelas que são realistas e realizáveis (MCCLELLAND, 1985).

## 2.1.11 Autonomia

Pessoa (2008, p. 34) ensina que “a autonomia cria um campo propício para o estabelecimento de vínculos do sujeito com a organização, na medida em que possibilita as condições para que os próprios indivíduos organizem-se para o trabalho da forma que julgarem mais conveniente”. Para Kramer e Faria (2007), a autonomia interfere no resultado da organização, quando verificada em uma análise ampliada, ou seja, considerando os diversos aspectos que envolvem o indivíduo, a organização, e suas inter-relações.

## 3. METODOLOGIA

A investigação exploratória utilizada nesta pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso, pelo método descritivo. Dada a sua natureza de sondagem, adotou-se a abordagem quantitativa. Nesta pesquisa, tanto a unidade de análise quanto a de observação referem-se aos 34 docentes da IES pesquisada – no caso, os vínculos mantidos entre professores e a Instituição de Ensino Superior particular em que os dados foram coletados, medidos e tratados estatisticamente.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário composto por questões fechadas, cuja finalidade foi captar a opinião dos docentes quanto à existência de vínculos entre eles e a IES. Procurou-se atingir o maior número de docentes, com economia de tempo para a elaboração da pesquisa, afirmar o compromisso de manter o anonimato dos professores e assegurar a menor possibilidade de distorção decorrente da influência do pesquisador e maior uniformidade na avaliação.

Inicialmente, procedeu-se à análise exploratória com o objetivo de caracterizar a amostra dos docentes. Para isso, utilizaram-se distribuições de frequências para as variáveis demográficas e ocupacionais, gráficos e medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana e quartis) para os indicadores referentes aos vínculos organizacionais. Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes aos vínculos organizacionais, aplicou-se o teste não paramétrico de Friedman, indicado quanto mais de duas situações referentes a um mesmo indivíduo são comparadas, com o objetivo de verificar se algum dos escores medidos exercia maior impacto nos docentes.

Para a avaliação das diferenças entre as características demográficas e institucionais, os fatores referentes ao vínculo organizacional dos docentes IES pesquisada, foram utilizados testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade para estas bases foi violada. Para as



variáveis *sexo, faixa etária, grau de escolaridade, estado civil, tempo de trabalho na instituição e regime de trabalho*, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste não paramétrico de Mann-Whitney para a comparação dos valores centrais entre as categorias. Para a variável *tempo de atuação no magistério*, que possui três categorias, foi adotado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, que permite a comparação múltipla de k tratamentos ou categorias. No teste de Kruskal-Wallis. A hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias; e a hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou tratamentos estudados.

Os dados da pesquisa foram tratados no programa estatístico SPSS, versão 13. Em todos os testes estatísticos utilizados, foi considerado um nível de significância de 5%. Dessa forma, são consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05.

## 4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A CVD, criada em 2001, já nasceu com a força de uma congregação internacional com atuação em 67 países, nos cinco continentes. Os valores, a qualidade e a competência para atuar na área educacional foram herdados de uma instituição centenária que, não por acaso, é merecedora do sucesso de seus alunos no mercado de trabalho.

Em 2009, a **Congregação**, mantenedora da CVD, completou 134 anos de trabalho missionário no Brasil, país que concentra seu maior campo de trabalho na América do Sul. Tem como uma de suas prioridades participar da construção de uma sociedade justa e solidária.

Com base em visão social-cristã, a Congregação assumiu também a missão com a educação. No Brasil, tem hoje quatro escolas e duas faculdades. Os cursos de Administração e Direito que oferece propiciam uma sólida formação humanística, unindo a sabedoria e a tradição no ensino às exigências do mercado moderno. Mesmo com poucos anos de atuação, já se tornou referência no ensino superior. Prova disso são os resultados obtidos pelos bacharelados em Administração e Direito nas provas do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE). Os estudantes do Curso de Direito também brilharam nos últimos exames da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB-MG), conquistando posição de destaque entre as instituições de ensino superior no estado. O Núcleo de Inovação, responsável pela extensão e pesquisa da CVD, propõe-se a aproximar professores e alunos do mercado de trabalho, por meio do desenvolvimento de pesquisa, de parcerias com grandes empresas, da criação de uma revista especializada e do incentivo à publicação de artigos técnicos.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

A população desta pesquisa compõe-se de 34 docentes de uma instituição de ensino superior particular e de 34 docentes, caracterizados da seguinte forma: 51% do sexo masculino e 49% do sexo feminino; 71,47% situam-se na faixa etária acima de 36 anos; 73,5% são casados, 23,5% são solteiros e 2,9% dividem-se em divorciados, viúvos e outros. Como visto, a maioria dos docentes é constituída de casados, tem acima de 31 anos de idade, dividem-se igualmente entre o sexo masculino e o feminino, e trabalha na universidade há mais de dois anos.



No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, 88,6% possuem pós-graduação, mestrado e doutorado incompleto a completo. Quanto ao tempo de atuação no magistério, pode-se dizer que 45,7% dos docentes (o maior percentual) já estão lecionando entre 6 a 10 anos; 28,6%, de 1 a 5 anos. ; e 14,3%, entre 11 a 15 anos. Em relação ao tempo de trabalho na instituição, 45,7% dos docentes (a maioria) já atuam de 6 a 10 anos; 45,7%, entre 1 a 5 anos; e 5,7%, há menos de um ano. Dos docentes, 77,1% trabalham como horistas; e 22,9%, em regime parcial.

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir que, em termos demográficos e institucionais, a maior parte dos docentes é do sexo masculino, tem idade de 36 a 45 anos, é casada, possui escolaridade de nível mestrado completo, está trabalhando de 6 a 10 anos na instituição e trabalha como horista.

## 5.2 ANÁLISE DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Nesta seção, são analisados e comparados os fatores relacionados ao vínculo organizacional, correspondentes à seção do questionário, por meio da qual foram colhidos os dados indicadores para a amostra total. Para efeito de apresentação, procurou-se agrupar estas variáveis em onze fatores: *identificação, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, e autonomia.*

Para sintetizar as informações de cada pergunta, utilizaram-se a média e a mediana como medida de tendência central. Para a medida de dispersão, utilizaram-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ). Tendo em vista que foi utilizada para as respostas a escala de Likert de cinco pontos, os valores médios acima de 3,99 indicam progressivamente maior concordância quanto à importância do vínculo. Já os valores entre 3,0 a 3,99, estão na zona intermediária entre a concordância e a discórdia. Por fim, os valores abaixo de 3,0 representam discordância quanto à importância do vínculo. A Tabela 1 mostra os resultados do vínculo organizacional que o docente estabelece com a IES.

**Tabela 1 - Caracterização da amostra total, segundo os fatores de vínculo organizacional**

Vínculos Organizacionais	Medidas Descritivas				
	Média	Des.-Padr.	P25	Mediana	P75
Sentimento de Pertença	4.28	0.60	4.00	4.33	4.83
Autonomia	4.27	0.56	4.00	4.20	4.80
Solidariedade	4.09	0.73	3.38	4.25	4.75
Integração entre os membros	4.04	0.68	3.75	4.00	4.50
Identificação	4.03	0.76	3.33	3.83	4.83
Idealização da Organização	4.03	0.83	3.57	4.14	4.71
Cooperação nas Atividades	3.91	0.67	3.60	4.00	4.20
Reconhecimento e Valorização dos Indivíduos	3.86	0.83	3.00	3.75	4.75
Crescimento e Desenvolvimento Pessoal e Profissional	3.81	0.86	3.00	4.00	4.43
Participação nas Decisões	3.78	0.60	3.40	3.80	4.20
Criação de Inimigos	2.91	0.74	2.33	2.67	3.50

**Fonte:** Dados da pesquisa



A Tabela 1 constata uma situação de alta concordância com seis fatores: *sentimento de pertença, autonomia, solidariedade, integração entre os membros, identificação e idealização da organização*. Também se constata uma situação intermediária entre concordância e discordância com os fatores *cooperação nas atividades, reconhecimento dos indivíduos, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, e participação nas decisões*, ao passo que os fatores mais expressivos em análise comparativa foram: *sentimento de pertença, autonomia e solidariedade*.

*Sentimento de pertencimento ao grupo*, de acordo com o resultado da análise da amostra total é o mais expressivo, indicando certo fortalecimento do processo de identificação do docente com a instituição e do grupo, uma vez que para Pichon-Rivière (1998) a pertença é uma etapa posterior ao processo de identificação. Desenvolve, de outro lado, também um processo de sinergia na organização, como sustentam Fortuna et al. (2005), em que o sentimento de pertença gera compromisso, envolvimento e o desafio de enfrentar a construção do ser profissional e de fazer parte do grupo.

*Autonomia* é quase tão expressivo quanto *sentimento de pertença ao grupo*, uma vez que apresenta uma média de 0,01% de diferença, podendo ser entendido que o modelo de gestão educacional seja mais flexível e que favoreça também as iniciativas por parte do docente.

*Solidariedade*, considerado como terceiro fator mais expressivo da amostra total, é entendido como uma espécie de amálgama para o pertencimento ao grupo. Para Santos (2000), este fator fortalece os laços de reciprocidade, união e ligação mútua entre as pessoas. Pagés (1993) reitera que a integração dos indivíduos favorece também a identidade individual, ao passo que a solidariedade, como qualidade do grupo, desenvolve, de certa forma, a identidade organizacional.

### 5.3 ANÁLISE BIVARIADA

Na segunda etapa, a partir da análise comparativa, não foram verificadas diferenças significativas entre os fatores de vínculo organizacional e as seis variáveis utilizadas: as duas categorias do *sexo, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de atuação no magistério e regime de trabalho*.

De outro lado, como evidencia a Tabela 2, adaptada de acordo com os resultados significativos da pesquisa sobre as duas categorias de estado civil, os docentes casados (4.20) apresentaram maior vínculo com a instituição em que trabalham em relação ao fator *cooperação nas atividades* quando comparados com a categoria de docentes solteiros (3.60). No fator *idealização da organização*, ainda sobre as duas categorias de estado civil, os casados (4,28) também apresentaram maior vínculo que os docentes solteiros (3,42).

**Tabela 2 - Níveis médios dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias de estado civil por resultados significativos**

Fatores de Vínculo Organizacional	Estado Civil	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Cooperação nas Atividades	Solteiro	3.60	<b>0,011*</b>	Casado>Solteiro
	Casado	4.20		
Idealização da Organização	Solteiro	3.42	<b>0.035*</b>	Casado>Solteiro
	Casado	4.28		

Fonte: Dados da pesquisa<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Na Tabela 2, as probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*; os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas; os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-



Apesar de as demais anotações envolvendo o estado civil e os tipos de vínculos não revelarem diferenças significativas, os escores pertinentes a estes relacionamentos revelaram os docentes casados mais vinculados à instituição do que os solteiros.

Pela comparação dos grupos observados com base no tempo de atuação na IES quanto aos fatores de vínculo organizacional, também foi verificada diferença significativa em relação ao fator *autonomia*, em que o grupo de pessoas que trabalha na instituição há menos de cinco anos apresentou maior vínculo organizacional do que aquele que trabalha há mais de cinco anos, conforme visto na Tabela 3.

**Tabela 3 - Resultado significativo dos níveis médio dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias de tempo de atuação na instituição**

Fator de Vínculo Organizacional	Tempo de atuação na IES	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Autonomia	Até cinco anos	4.50	<b>0,031*</b>	Até 5 > Acima de cinco
	Acima de cinco anos	4.00		

Fonte: Dados da pesquisa<sup>2</sup>

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na etapa de desenvolvimento desta pesquisa, comprovou-se a existência de limitação quanto às fontes para a confecção do marco teórico sobre o tema “Vínculos organizacionais”. Porém, é importante salientar que isso não representou entrave para a conclusão deste trabalho. O estudo foi orientado nos moldes de pesquisas anteriores, sendo, entretanto, exploratória, por investigar os vínculos mantidos entre os docentes e uma instituição que ainda não havia sido submetida a uma investigação dos vínculos.

De acordo com os dados da pesquisa, dos 34 docentes da IES que compõem a amostra 73,5% são casados, 23,5% são solteiros e 2,9% distribuem-se entre em divorciados, viúvos e outros, que não foram avaliados; a maioria é casada, situa-se acima de 31 anos de idade; e trabalha na instituição há mais de dois anos.

Para a caracterização da amostra total, constatou-se, com base nos fatores de vínculo organizacional, uma situação de alta concordância em seis dos 11 fatores avaliados – *sentimento de pertença, autonomia, solidariedade, integração entre os membros, identificação e idealização da organização* – e uma situação intermediária no restante dos fatores. Porém, dentre os três mais expressivos se destacam pela análise comparativa: *sentimento de pertença, autonomia e solidariedade*. Todavia, o teste não paramétrico de Friedman, quanto ao grau de significância, apresentou um P-valor 0,000. Considerando todos os elementos avaliados com base no modelo de Kramer e Faria (2007), ainda com intuito de verificar os vínculos mantidos entre os docentes e a IES pesquisada, a análise bivariada utilizada na pesquisa revelou a existência de vínculo organizacional nas categorias estado civil e tempo de atuação na instituição. Entre os fatores mais relevantes, destacam-se *maior cooperação nas atividades e idealização da organização* na categoria de docentes casados em comparação aos docentes solteiros. Como terceiro fator identificado na categoria *tempo de*

valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%); uma observação foi excluída da análise, pois se refere à categoria separado.

<sup>2</sup> Na Tabela 3, a probabilidade de significância (p-valor) refere-se ao teste de *Mann-Whitney*; o valor de p-valor em negrito indica a diferença significativa; o resultado significativo foi identificado com asterisco, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%).



atuação na instituição, constatou-se maior autonomia entre os docentes que estão há menos de cinco anos na instituição do que aqueles que estão há mais tempo.

*Cooperação* é um dos fatores facilitadores do bom funcionamento das relações sociais. Dessa forma, é mantida como um facilitador da realização do trabalho, ao passo que a idealização é um mecanismo importante para a elaboração de um projeto comum e para a definição dos objetivos da empresa. Estes dois fatores são mais aplicados no resultado desta pesquisa aos docentes casados. No entanto, é imprudente estabelecer qualquer correlação desta natureza, tendo em vista que a categoria dos docentes casados representa, aproximadamente, 75% da amostra da pesquisa. O fator *autonomia*, apontado nesta pesquisa pela categoria de docentes quanto ao tempo de atuação na IES, é maior nos docentes com menos de cinco anos, apontando certa flexibilidade da instituição em relação às iniciativas por parte dos novos docentes.

De acordo com os indicadores a maioria dos fatores vinculares não apresentou diferenças significativas entre os docentes e a IES pesquisada, com exceção dos três fatores apontados nas duas as categorias de estado civil e tempo de atuação na instituição, vistos apenas pela análise bivariada. Assim, em futuros estudos poderão ocorrer diferenças significativas nos outros vínculos avaliados, bem como outros fatores não avaliados nesta pesquisa e que remetem às influências da forma de gestão que a organização adota, sendo esta uma sugestão para maior aprofundamento dos vínculos organizacionais em estudos futuros.

## 7. REFERÊNCIAS

- BION, W R. **Experiências com Grupos**: os fundamentos da psicoterapia de grupo. Rio de Janeiro: Imago, 1970.
- BLEGER, J. **Temas de Psicologia**: Entrevista e Grupos. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- BOWIBY, J. **Formação e Rompimento dos Laços Afetivos**. São Paulo: Martins Fontes, 1982, p. 95-111.
- CHANLAT, J. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. In: (Coord.). *O indivíduo na organização*: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.v.1.
- ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In LÉVY, A. ET AL. **Psicossociologia: Análise Social e Intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- ENRIQUEZ, E. *Da horda ao Estado*: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- SCHIMITT; FARIA, Jose Henrique;, Elaine, Cristina. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: O controle social a Serviço das Organizações. In: **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FARIA, J. H. **Comissões de Fábrica**: poder e trabalho nas unidades produtivas. Curitiba: Criar, 1987.
- FORTUNA,C.N.; MISHIMA,S.M.; MATUMOTO,S.; PEREIRA,M.J.B. O trabalho de equipe no programa de saúde da família: reflexões a partir de conceitos do processo grupal e de grupos operativos. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, v. 13, n. 2, p. 262-168, 2005.
- FREITAS, M. E. A Questão do Imaginário e a Fronteira Entre a Cultura Organizacional e a Psicanálise. In: MOTTA, F. C. P. de (Orgs.). **Vida Psíquica e Organização**. São Paulo: FGV, 2000.
- HERZBERG, F. **O Conceito de Higiene como Motivação e os Problemas do Potencial humano de trabalho**. São Paulo: EPU; Ed. Pedagógica e Universitária, 1973.
- KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA José Henrique. Vínculos Organizacionais. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, jan./fev. 2007.



- LAPLANCHE, J; PONTALIS, J.B. **Vocabulário de Psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes, 1986.
- LODI, T. de V.M. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1985.
- MAILHIOT, Gérald B. **Dinâmica e Gênese dos Grupos**. Atualidades das descobertas de Kurt Lewin. 2. Ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1973.
- McCLELLAND, D. C. **Human motivation**. Glenview, Illinois: Scott, Foresman, 1985.
- PAGÈS, MAX. **A Vida Afetiva dos Grupos: esboço de uma teoria da relação humana**. Petrópolis: Vozes, 1993.
- PICHON-RIVIERE, E. **O Processo Grupal**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- SANTOS, B. S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. São Paulo: Cortez, 2000.
- SENOS, J. Identidade social, auto-estima e resultados escolares. **Análise Psicológica**, v. 1, n. XV, p. 123-137, 1997.
- TURNER, J. C. **Rediscovering the social group: a self-categorization theory**. Oxford: Blackwell, 1987.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.
- ZIMERMAN, D. E. **Fundamentos Básicos das Grupoterapias**. 2. ed. Porto Alegre: Artemed, 2000.