



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FACED
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

MICHELE NUNES SILVA DE CASTRO

**VÍNCULO ORGANIZACIONAL: O CASO DOS PROFISSIONAIS
DE ALTA ESCOLARIDADE EM POSTOS MÉDIOS**

Salvador
2016

MICHELE NUNES SILVA DE CASTRO

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: O CASO DOS PROFISSIONAIS DE ALTA
ESCOLARIDADE EM POSTOS MÉDIOS.**

Dissertação apresentado ao Programa de Pesquisa e Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientador: Prof^o. Dr. José Albertino de Carvalho Lordêlo.

Salvador
2016

SIBI/UFBA/Faculdade de Educação – Biblioteca Anísio Teixeira

Castro, Michele Nunes Silva de.

Vínculos organizacionais : o caso dos profissionais de alta escolaridade em postos médios / Michele Nunes Silva de Castro. - 2016.

167 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. José Albertino de Carvalho Lordêlo.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, Salvador, 2016.

1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - Servidores públicos. 2. Administração de pessoal. 3. Serviço Público - Concursos. 4. Motivação no trabalho. 5. Escolaridade. I. Lordêlo, José Albertino de Carvalho. II. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação. III. Título.

CDD 352.6 - 23. ed.

MICHELE NUNES SILVA DE CASTRO

VÍNCULO ORGANIZACIONAL: O CASO DOS PROFISSIONAIS DE ALTA ESCOLARIDADE EM POSTOS MÉDIOS

Dissertação apresentado ao Programa de Pesquisa e Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Aprovada em 29/07/2014

BANCA EXAMINADORA

José Albertino Carvalho Lordelo (Orientador) _____
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia

Rosilda Arruda Ferreira _____
Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos

Genauto Carvalho de França Filho _____
Doutor em Sociologia pela Université Paris Diderot, PARIS 7, França

Jorge Luiz Lordêlo de Sales Ribeiro _____
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia

"Não há despertar de consciência sem dor. As pessoas farão de tudo, chegando aos limites do absurdo para evitar enfrentar sua própria alma. Ninguém se torna iluminado por imaginar figuras de luz, mas sim por tornar consciente a escuridão."

Carl.G. Jung

AGRADECIMENTO

Minhas primeiras palavras são a Deus, que sempre me dá força, condições de caminhar e que permitiu a realização deste trabalho.

A Nossa Senhora Mãe de Jesus que sempre passou à frente abrindo as portas para mim, tornando os momentos difíceis mais suaves.

A Ana Beatriz e Maria Luiza, minhas filhas gêmeas, que desde um ano e meio conviveram com as minhas preocupações e ansiedades, inerentes àqueles que realizam um trabalho como este.

A minha mãe que através das suas atitudes diárias demonstrava o seu amor incondicional. Sempre me apoiou e me ajudou na construção do meu sonho. És minha fiel e verdadeira amiga.

A José Luiz, meu esposo, que com maturidade e sabedoria soube me acompanhar e me ajudar na realização deste trabalho.

Ao professor e orientador José Albertino de Carvalho Lordêlo, agradeço pela atenção, dedicação e toda contribuição que possibilitou a realização desta pesquisa.

Aos professores Rosilda Arruda Ferreira e Genauto Carvalho de França Filho agradeço pelos conhecimentos adquiridos em suas aulas e pelas contribuições sugeridas para esta dissertação.

A Luzia Mota, amiga e colega de trabalho que sempre me incentivou na conquista desta qualificação.

A Val, secretária muito dedicada, que também cuidou das minhas filhas com muito carinho enquanto eu estudava.

Aos Gestores do IFBA que me apoiaram na acessibilidade da coleta de dados na instituição; e aos Técnicos Administrativos em Educação, que demonstraram disponibilidade para que eu concluísse minha pesquisa.

Agradeço imensamente a todos aqueles que de forma direta e indireta participaram na realização desta pesquisa!

RESUMO

Esta pesquisa analisou a forma como os técnicos administrativos em educação se vinculam a uma instituição de ensino profissionalizante em Salvador no Estado da Bahia. A amostra foi constituída de 80 servidores efetivos, todos ingressantes em postos de nível médio, dos quais 68 ainda permanecem na instituição e 12 já se desligaram. Realizou-se uma pesquisa descritiva, que utilizou as abordagens quantitativa e qualitativa, com base em um estudo de caso. Na abordagem quantitativa, foi utilizado um questionário baseado na teoria de vínculos organizacionais de Kramer e Faria (2007). Nos dois grupos os fatores do vínculo organizacional que obtiveram maiores médias foram: sentimento de pertença, idealização da organização e integração entre os membros. Todos os vínculos pesquisados foram identificados em ambos os grupos. A diferença ocorreu na intensidade das formações vinculares. Os gestores citaram, através de relatos, as implicações e até pontos positivos gerados pelas condições vinculares criadas a partir do fenômeno tratado neste trabalho que é a ocupação de postos médios por pessoas com alto grau de escolaridade.

Palavras-chaves: Vínculo organizacional. Técnico Administrativo em Educação. Gestão educacional.

ABSTRACT

This research examined how the administrative staff in education are linked to a vocational education institution in Salvador in Bahia. The sample consisted of 80 effective servers, all freshmen in high-level posts, of which 68 still remain in the institution and 12 already hung up. We conducted a descriptive research that used quantitative and qualitative approaches, based on a case study. The quantitative approach, we used a questionnaire based on organizational links theory Kramer and Faria (2007). In both groups the organizational factors that bond had higher averages were: feeling of belonging, the organization's idealization and integration among members. All surveyed bonds were identified in both groups. The difference occurred in the intensity of link training. Managers cited by reports, the implications and even positives generated by vinculares conditions created from the phenomenon dealt with in this work is the occupation of posts by average people with high level of education.

Keywords: Organizational link. Administrative Technician Education. Education Management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Progressão por capacitação profissional dos Técnicos Administrativos em Educação.....	56
Tabela 2	Percentuais para a concessão do Incentivo à Qualificação.....	59
Tabela 3	Distribuição da amostra por idade.....	100
Tabela 4	Distribuição do corpo de TAEs por formação.....	111
Tabela 5	Tempo de trabalho dos TAEs egressos noIFBA.....	114
Tabela 6	Comparativo salarial dos TAEs egressos.....	115
Tabela 7	Dados salariais dos TAEs ativos.....	115
Tabela 8	Caracterização dos TAEs ativos e egressos, segundo os elementos constitutivos do vínculo organizacional.....	118
Tabela 9	Vínculo identificação com a organização.....	119
Tabela 10	Vínculo sentimento de pertença.....	121
Tabela 11	Vínculo cooperação nas atividades.....	123
Tabela 12	Vínculo participação nas decisões da organização.....	124
Tabela 13	Vínculo criação de inimigos na organização.....	126
Tabela 14	Vínculo idealização da organização.....	128
Tabela 15	Vínculo Reconhecimento e valorização dos indivíduos.....	129
Tabela 16	Vínculo da Solidariedade.....	131
Tabela 17	Vínculo Integração entre os membros.....	132
Tabela 18	Vínculo Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional...	133
Tabela 19	Vínculo Autonomia.....	135

LISTA DE ILUSTRAÇÕES – FIGURAS

Figura 1 Elementos constitutivos do vínculo organizacional e seus componentes.....	70
Figura 2 Distribuição da amostra, segundo o gênero (%).	99
Figura 3 Distribuição da amostra, segundo o estado civil (%).	100
Figura 4 Distribuição da amostra, quanto à filiação(%).	101
Figura 5 Distribuição da amostra quanto aos Cargos ocupados (%).	102
Figura 6 Distribuição da amostra quanto ao Regime de trabalho (%).	103
Figura 7 Distribuição da amostra quanto ao turno de trabalho (%).	104
Figura 8 Distribuição da amostra, quanto ao grau de escolaridade ao ingressar no IFBA.....	105
Figura 9 Distribuição da amostra, quanto ao grau de escolaridade atual.....	108
Figura 10 Distribuição da amostra quanto à mobilidade dos TAEs ativos para outros cargos dentro do IFBA.....	112
Figura 11 Distribuição da amostra quanto ao destino dos TAEs após saída do IFBA.....	112
Figura 12 Distribuição da amostra quanto ao tempo de trabalho dos TAEs ativos (%).	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Representação dos números que compõem a escala *Likert*.....117

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEFET-BA - Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia

CENTEC-BA - Centro de Educação Tecnológica da Bahia

CONSUP – Conselho Superior do IFBA

EAD - Ensino a Distância

ETFBa - Escola Técnica Federal da Bahia

GEAC - Gratificação Específica de Atividade Cultural

IFBA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

IFs - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PNLD - Plano Nacional do Livro Didático

PROEJA - Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos

Rede Certific - Rede Nacional de Certificação Profissional e Formação Inicial e Continuada

RFEPCT - Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

RMS - Região Metropolitana de Salvador

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

TAEs - Técnicos Administrativos em Educação

TCU - Tribunal de Contas da União

UNEDs - Unidades de Ensino Descentralizadas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Problema	23
1.2 Objetivo Geral	23
1.3Objetivos Específicos	24
1.4Justificativa.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	30
2.1 IDEIAS NORTEADORAS DO NÚCLEO TEÓRICO	30
2.1.1 O mundo do trabalho contemporâneo - As transformações no mundo do trabalho e algumas reflexões sobre o aumento da procura por concursos públicos.....	30
2.1.2 Gestão de pessoas no setor público - tendências e consequências.....	41
2.1.3 Administrar pessoas conduzindo-as ao comprometimento.....	43
2.1.4 Conceito de gestão da educação, como o novo modelo da organização do trabalho das instituições de ensino	45
2.1.5 Os instrumentos de ação gestora para a organização do trabalho escolar e o vínculo organizacional.....	52
2.1.6 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).....	55
2.2 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E SEUS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS.....	60
2.2.1 Vínculos: reflexões gerais e conceituais	60
2.2.2 Vínculos Organizacionais.....	64
2.2.3 Elementos Constitutivos do Vínculo Organizacional: Tipologia de Kramer e Faria (2007).....	69
2.2.4 Identificação com a Organização.....	71
2.2.5 Sentimento de pertença.....	73
2.2.6 Cooperação nas Atividades.....	74
2.2.7 Participação nas Decisões.....	75
2.2.8 Criação de inimigos	77

2.2.9	Idealização da organização.....	78
2.2.10	Reconhecimento e Valorização dos Indivíduos.....	79
2.2.11	Solidariedade.....	81
2.2.12	Integração entre Membros.....	83
2.2.13	Crescimento e Desenvolvimento Pessoal e Profissional.....	84
2.2.14	Autonomia.....	86
3	METODOLOGIA.....	88
3.1	Tipo, método e abordagem de pesquisa.....	89
3.2	O campo empírico.....	92
3.3	População, amostra, instrumentos e sujeitos de pesquisa.....	94
3.4	Técnica de coleta de dados.....	95
3.5	Categorias de Análise.....	96
3.6	Análise de dados.....	97
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	99
4.1	Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais.....	99
4.2	Análise descritiva: Vínculos mantidos entre os Técnicos Administrativos em Educação e o IFBA.....	116
4.3	Descrição e análise quantitativa dos vínculos pesquisados.....	119
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
	REFERÊNCIAS.....	143
	APÊNDICES	154

1- INTRODUÇÃO

Entre as várias carreiras existentes no serviço público está a dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), uma das poucas a ter plano de carreira estruturado (Lei 11.091/2005) que contempla a progressão por mérito (tempo de serviço), por capacitação (cursos de aperfeiçoamento) e incentivo à qualificação por nível de educação formal superior à exigência mínima do cargo (que pode crescer até 75% ao vencimento básico).

O plano foi construído com ampla participação da categoria com o intuito de manter o servidor estimulado a atingir suas metas individuais de crescimento profissional já que contempla a carreira do TAE por quase todo o tempo que ele deverá permanecer no serviço público até a sua aposentadoria. Apesar de este plano representar um diferencial positivo para o trabalhador em educação no serviço público federal, ainda não é um instrumento eficaz e suficiente para conter a saída de servidores da carreira para outras instituições, por meio de concurso público, e também por remoção para outras unidades dentro da própria instituição de ensino onde estão lotados, ou ainda, por redistribuição para outras instituições públicas.

Um fenômeno muito comum observado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) – Campus Salvador, campo empírico desta pesquisa, e em diversas outras organizações que compõem o serviço público federal, é a ocupação de postos de trabalho por pessoas cuja escolaridade está acima da mínima exigida para o cargo. Neste sentido a instituição depara-se com trabalhadores mais qualificados para atuação no cargo, agregando valor ao serviço executado ou ainda com a existência de profissionais cuja formação superior não irá agregar valor ao serviço executado, como casos de profissionais da área de saúde que ocupam cargos de TAEs que trabalham em setores de protocolos ou ainda profissionais da área do direito que trabalham na área de devoluções de livros em bibliotecas. Em casos como estes, podem-se encontrar servidores desmotivados, descomprometidos com os resultados da organização, que não buscam construir uma identidade ou um vínculo com esta instituição.

Este fenômeno, inclusive, pode motivar a saída destes servidores, conforme descrito anteriormente, para ocupar outro cargo compatível com seu nível de escolaridade

em outra instituição ou que tenha remuneração superior, deixando o cargo desocupado até que ocorra um novo concurso.

Considerando que a saída destes trabalhadores dos seus postos de trabalho não foi prevista no planejamento institucional, pode-se então caracterizar este fato como um fenômeno significativo para interferir negativamente nos processos e no desempenho da gestão, dificultando desta forma a consecução dos objetivos organizacionais. Por este motivo para auxiliar no entendimento da configuração do vínculo organizacional da instituição em análise, lança-se mão, nesta pesquisa de teóricos pertencentes a um subcampo do conhecimento da Administração, denominado de Teorias Organizacionais que concebe suas análises num viés mais crítico e menos pragmático se comparado com os estudos que se debruçam sobre as técnicas gerenciais e as áreas funcionais da organização.

Em tempos de mercado de trabalho extremamente competitivo e garantia de emprego na iniciativa privada cada vez mais incerta, a primeira palavra que justifica a opção de alguém pelo Serviço Público Federal é estabilidade, definido e regulamentado pela Lei 8112/1990 que de acordo com o artigo 22 define que “o servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa.” Mesmo com remunerações pouco atrativas, são pouquíssimas as pessoas que deixam a carreira pública e se aventuram na iniciativa privada, pois a garantia do emprego fala mais alto.

Mesmo assim existem setores no serviço público com altos índices de rotatividade. Segundo Tanabe (1985), a rotatividade compreende “a medida do número de trabalhadores que passa pelos postos de trabalho de uma seção, empresa, setor ou ramo, num determinado período de tempo”. Chiavenato (2008) define rotatividade como o resultado da saída de alguns funcionários e entrada de outros para substituí-los no trabalho. Dessa forma, rotatividade pode ser entendida como fluxo de admissões e desligamentos em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de funcionários das organizações.

A cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto como reposição, porém no serviço público esta reposição não ocorre de imediato, sobrecarregando assim os servidores do setor onde houve a exoneração ou pedido de vacância trazendo assim implicações para os resultados e objetivos das organizações.

A rotatividade pode ocorrer com mais frequência em órgãos ou empresas que não tem um plano de carreira estruturado ou até mesmo onde exista um, mas que contempla apenas promoções pecuniárias por tempo de serviço, sem incentivar a progressão por capacitação ou qualificação, o que pode levar a insatisfação do servidor, que fica sem perspectivas de progressão e crescimento na carreira escolhida.

No serviço público, o que normalmente ocorre é que o servidor insatisfeito se prepara para outro concurso, com o intuito de ingressar em outro órgão que apresente melhores condições e perspectivas para a carreira. Sabe-se que é salutar que o ser humano esteja sempre em busca do seu desenvolvimento pessoal e profissional, porém se este fenômeno não for previsto pela instituição, ou seja, se não forem criadas ações de contingência para suprir estas faltas, torna-se uma implicação negativa para a gestão. Desta forma, de acordo com o contexto descrito entende-se que o vínculo entre os servidores e a organização incluindo também o vínculo com a gestão tende a torna-se frágil.

Mas, afinal, já que existem vínculos entre indivíduos e é possível que as pessoas estabeleçam vínculos com a organização na qual trabalham, da mesma forma que estabelecem vínculos com outras pessoas ou com objetos (KRAMER; FARIA, 2007), como se configuram os vínculos organizacionais mantidos pelos Técnico-Administrativos em Educação com alta escolaridade ocupantes de postos médios e quais as implicações destes vínculos para a gestão? Na intenção de trazer respostas a estas questões é que a presente pesquisa foi realizada, buscando uma compreensão mais profunda e complexa dos vínculos organizacionais.

Todo ser humano tem a necessidade de se relacionar com outras pessoas e de ser reconhecido, isto denota a importância de estabelecer e manter vínculos com os

outros. Contudo, estes não devem ser reduzidos somente à relação entre indivíduos, pois as pessoas podem formar vínculos com objetos, instituições e organizações.

Toda organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, procura trabalhar de acordo com um conjunto de objetivos, mas, nem sempre os objetivos, que são conscientemente formulados, são realizados da maneira planejada. A presença de fatores que não compõem o planejamento e que dificultam a consecução de objetivos ou projetos é bastante comum.

Com o propósito de investigar os vínculos organizacionais, far-se-á uma caracterização dos seus elementos constitutivos, isso possibilitará um maior entendimento do tema, assim como dos processos que estão presentes nas relações entre indivíduos e organização.

No atual contexto econômico e social das organizações, o indivíduo é uma peça essencial para o sucesso organizacional. Freitas (2007) concebe a organização como uma junção de três sistemas, quais sejam: técnico, político e cultural, afirmando que eles são interdependentes e que as ferramentas administrativas de estratégia organizacional, de estrutura e de recursos humanos devem funcionar de uma forma coesa. Para Faria e Schmitt (2007), uma estratégia importante das organizações é conquistar o corpo físico dos empregados e ir mais além, buscando chegar à subjetividade desses indivíduos.

Feldman e Anat (2002) explicam que o vínculo das pessoas com a instituição acontece quando elas se envolvem nas rotinas da organização, sendo esse envolvimento importante para haver um entendimento das tarefas e também dos objetivos da empresa. Os autores entendem que os dois conjuntos, quais sejam, o entendimento das tarefas e os objetivos da empresa, interferem no desempenho da organização, visto que afetam a maneira de se adequar às mudanças. Esses argumentos demonstram a importância do vínculo para a organização.

Da mesma forma, essas constatações encontram respaldo em Faria e Schmitt (2007) que, refletindo sobre as diretrizes tomadas pela organização, informam que elas controlam os empregados por meio dos vínculos. Ainda nesse sentido, Muse

(2008) afirma que a correlação entre a prestação de serviço e os benefícios é um intercâmbio positivo que se estabelece entre organização e trabalhador. Essa troca constitui não só uma analogia entre o sentimento do empregado e a percepção da estrutura organizacional, como também o vínculo com a organização e vice-versa.

Mas esse controle ocorre sem que os indivíduos percebam, pois é feito para atingir as características mais íntimas do trabalhador, quais sejam: “seus desejos, sua necessidade de pertencer, de filiação, de sentir-se amado e ser realizado” (FARIA; SCHMITT 2007, p.1). Confirmando essa premissa, Muse (2008) explica que o apego emocional somado ao vínculo caracteriza a relação organização e empregado de maneira que os empregados continuam com a organização, porque é um desejo deles.

É importante destacar que o vínculo pode ser não só objetivo, formado pelas ditas relações formais de trabalho, onde se pode ressaltar o contrato de trabalho, salário, entre outros, como também subjetivo, neste caso, haverá uma relação com o sentimento de pertença, com os fatores que implicam na filiação, se a organização permite a possibilidade de realização de desejos, se o empregado tem reconhecimento, entre outros (FARIA; SCHMITT, 2007).

Em síntese, Kramer e Faria (2007) afirmam que o vínculo é uma relação privativa com a organização que eles chamam de “objeto” que, na verdade, é o resultado de uma relação de condutas, “sendo possível identificar nela (na conduta) a sua expressão (vínculo)”. Assim, os autores afirmam que há uma relação direta entre o comportamento de um indivíduo dentro da organização e os vínculos que são estabelecidos entre eles.

No que diz respeito a essa relação entre indivíduo e organização, Freitas (2000), afirma que a reunião de pessoas com a finalidade de concretizar um trabalho em comum faz surgir dois mecanismos psicológicos, sendo eles a identificação e a idealização com e da organização respectivamente. Além desses dois elementos constituintes dos vínculos, outros também são estabelecidos para unir o indivíduo à organização: sentimento de pertença, cooperação, participação nas decisões,

reconhecimento e valorização, solidariedade, integração, crescimento e desenvolvimento pessoal/profissional e autonomia (KRAMER; FARIA, 2007).

No caso desta pesquisa, a organização é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) – Campus Salvador, que conforme o site da instituição e consulta a documentos disponibilizados preliminarmente é uma instituição que integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, localizada em Salvador no Estado da Bahia.

O ensino profissionalizante no Brasil e em todo mundo vem buscando formas de se adaptar às mudanças que ocorreram a partir do século XX (MESSEDER, 2010). A partir dessa época, o ensino profissionalizante deixou de ser exclusivamente um formador de profissionais tecnicamente capacitados e passou a atender ao mercado de trabalho, através de um ensino direcionado à formação integral do indivíduo, formando um cidadão com habilidades técnicas mas também crítico, reflexivo e autônomo.

Para atender a essa necessidade, de acordo com Rehem (2009) cabe não somente ao corpo docente como também ao corpo técnico-administrativo em educação adotar uma postura mediadora que dê condições ao aluno de aprender a aprender. Para isso, é necessário que ele busque seu próprio desenvolvimento, estando em processo de formação continuada e constante reflexão sobre o processo de ensino aprendizagem.

A organização quando dispõe de uma boa política de pessoal consegue manter seus colaboradores conectados à organização, ou seja, valoriza os vínculos gerados entre eles e a instituição buscando novas políticas para fazer frente às transformações e adaptações que o mercado de trabalho impõe a cada momento. Um indivíduo que se sente efetivamente identificado, pertencente e participante, ou seja, que estabeleceu vínculos com a organização, possivelmente será comprometido com o desempenho e com os resultados, mesmo que estes objetivos sejam alcançados com dificuldades.

Os elementos que regulam a intensidade com que o colaborador (neste estudo sinônimo de servidor TAE ou empregado) se vincula à organização, segundo Kramer

e Faria (2007), são as motivações pessoais, as relações interpessoais que os indivíduos mantêm nas organizações e as condições de trabalho que lhes são concedidas para a realização de suas funções. Por isto interessa a esta pesquisa investigar os elementos constitutivos do vínculo organizacional identificados por Kramer e Faria (2007) no trabalho de profissionais que possuem alta escolaridade e ocupam postos de nível médio, em uma Instituição pública de ensino, o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia (IFBA), Campus Salvador.

Ao considerar que o IFBA é uma organização complexa e que se equipara aos demais tipos de organizações do sistema público de ensino (ETZIONI, 1974) e que os relacionamentos entre colaboradores nestas organizações exercem influência no envolvimento e na satisfação com o trabalho, concebe-se que os vínculos mantidos pelos TAEs em relação ao IFBA, onde trabalham, se encaixam nesta premissa.

Dessa forma, as instituições educacionais, aparentemente, se adéquam em um bom campo investigativo acerca de como os vínculos se estabelecem entre os seus profissionais.

Além disso, segundo Mello (1986), organizações com fins educacionais devem ser concebidas como um notável espaço da sociedade que expressa um conjunto dinâmico. A organização destas instituições é fruto de relações sociais, da prática social de grupos e de classes, ou seja, ela não é estática. Apesar das normas homogêneas dos sistemas de ensino e de certa aparência uniforme, a organização escolar é um pequeno sistema social que desenvolve o seu próprio conjunto de normas e valores, e, especialmente, sua cultura.

Outro aspecto relevante a ser destacado é o fato das instituições educacionais demandarem maior profissionalização e gestão de serviços em virtude de estarem sofrendo inúmeras modificações nos últimos tempos. Essas mudanças têm sido fundamentais para acompanhar os efeitos das novas tecnologias e das novas relações de trabalho, considerando também que atualmente as escolas desempenham novos papéis sociais. Lück (2006) acredita que tais mudanças parecem afetar diretamente os serviços educacionais prestados atualmente, como é o exemplo do tema proposto por esta pesquisa.

A tentativa de democratização do ensino e a preocupação com a sua qualidade são formas de enfrentar as mudanças, isso tudo é mediado por uma forte propensão ao estabelecimento de práticas interativas, participativas e democráticas, em que os vínculos constituídos, as alianças e as parcerias são essenciais para o desenvolvimento das instituições e a superação de problemas (LÜCK,2006). Este fato justifica o estudo dos vínculos organizacionais dentro das instituições de ensino como o IFBA (Campus Salvador), campo empírico deste trabalho.

Por fim, esta pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso descritivo, cuja coleta dos dados foi realizada no Instituto Federal da Bahia – Campus Salvador.

1.1 Problema de Pesquisa

De acordo com o que foi acima exposto, pergunta-se:

Como se configuram os vínculos organizacionais mantidos pelos Técnico-Administrativos em Educação com alta escolaridade ocupantes de postos médios e quais as implicações destes vínculos para a gestão?

Este estudo permite verificar a natureza do vínculo predominante entre os técnico-administrativos em educação e a instituição que participa desta pesquisa, os quais podem se manifestar mais intensos ou menos intensos, considerando as particularidades existentes no contexto público.

1.2 Objetivo Geral

Analisar os vínculos organizacionais mantidos pelos Técnico-Administrativos em Educação com alta escolaridade ocupantes de postos médios e suas implicações para a gestão.

1.3 Objetivos Específicos

Identificar os vínculos organizacionais mantidos pelos técnico-administrativos em educação com alta escolaridade ocupantes de postos médios.

Conhecer as possíveis implicações dos vínculos mantidos pelos Técnico-Administrativos em Educação de alta escolaridade ocupantes de postos médios na gestão da organização.

Avaliar as repercussões da ocupação dos Técnico-Administrativos em Educação com alta escolaridade ocupantes de postos médios no cotidiano da organização.

1.4 Justificativa

Diante do cenário que vem sendo imposto às organizações e que será abordado aqui nesta dissertação no capítulo *O mundo do trabalho contemporâneo*, podemos avaliar, de uma forma geral, a identificação do empregado para com o ambiente e a estrutura organizacional a partir dos elementos constitutivos dos vínculos organizacionais.

Pretende-se neste trabalho analisar a configuração dos vínculos organizacionais mantidos pelos Técnico-administrativos em educação com alta escolaridade ocupantes de postos médios e as implicações destes vínculos para a gestão da organização, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, especificamente no Campus Salvador, entre os anos de 2006 a 2012, período em que ocorreu a nomeação de um grande número de servidores graças ao programa de Expansão da Educação Tecnológica e Formação Profissional e do Ensino Superior do Governo Federal, normatizado pela Lei 10.172/2001, que estabeleceu uma política de expansão visando diminuir as desigualdades de oferta existentes entre as diferentes regiões do País.

Para alcançar este objetivo, todos os institutos e universidades federais aderiram ao programa e apresentaram ao Ministério da Educação (MEC) planos de reestruturação, de acordo com a orientação do Reuni. As ações previam, além do aumento de vagas, medidas como a ampliação ou abertura de cursos noturnos, o aumento do número de alunos por professor, a redução do custo por aluno, a flexibilização de currículos e o combate à evasão (MEC, 2009).

De acordo com dados disponibilizados através do Portal do MEC, antes do Plano de Expansão da Educação Profissional e Tecnológico, ou seja, no período de 1909 a 2002, existiam 140 campi de Institutos Federais em todo o Brasil e 120 municípios eram atendidos, entre 2003 e 2010 este número cresceu para 214 campi e 201 municípios beneficiados, entre 2011 e 2014 são 314 campi e 312 municípios favorecidos e existe ainda uma previsão de serem criados 208 campi beneficiando mais 200 municípios.

A contratação de novos docentes e técnico-Administrativos em educação configura-se como uma das principais demandas do Programa de Expansão das Instituições Federais de Ensino para tornar possível o cumprimento de suas metas estratégicas. Porém junto com estas contratações fica mais evidente o crescimento de um fenômeno, que é a ocupação de postos médios por pessoas com alta escolaridade, que dinamiza e torna mais complexa a forma de gerir e manter pessoas motivadas dentro do serviço público.

O propósito deste estudo é proporcionar uma reflexão em relação à ocupação dos Técnico-Administrativos em Educação com alta escolaridade ocupantes de postos médios no cotidiano do IFBA através da identificação do tipo de vinculação destes com a organização, e dessa forma, contribuir com os gestores públicos dos Institutos Federais para a melhoria no processo de gestão de pessoas.

O interesse e motivação para estudar o tema em questão surgiram a partir da experiência profissional da autora, por quatro anos como Técnica Administrativa em Educação, um ano como chefe de gabinete e atualmente como docente, com dedicação exclusiva, do Componente Curricular Estudos Organizacionais do curso de Administração do Instituto Federal da Bahia (IFBA) – Campus de Salvador. No cotidiano profissional observamos alguns aspectos dos vínculos dos profissionais com a organização, constatando a existência de diferentes modalidades de envolvimento entre os servidores do IFBA, bem como, os resultados desse envolvimento na qualidade do serviço educacional prestado.

Percebe-se que a ocupação de postos de nível médio por pessoas com alta escolaridade, principalmente nas instituições públicas é um fenômeno que surgiu

como consequência da globalização, da reestruturação produtiva e da nova morfologia do mundo do trabalho. No caso do IFBA este fenômeno cresceu junto com o Programa de Expansão das Instituições Federais de Ensino. Atualmente, no IFBA, assim como nas demais organizações que compõem o serviço público, os postos de trabalho para os quais são exigidos escolaridade média ou fundamental, vêm sendo ocupados – mediante concurso público, por profissionais de formação superior. O modo como se estabelece o vínculo indivíduo-organização nestes postos de trabalho ainda é pouco conhecido.

Um fator considerável para esta pesquisa é o perfil das pessoas ingressantes para o cargo de Técnico-Administrativo em Educação (TAE) no serviço público federal, ou seja, a ocupação de postos de trabalho por pessoas cuja escolaridade está acima da mínima exigida para o cargo, pois este fator pode gerar uma insegurança sobre a permanência destes nas carreiras, dado a “cultura concurseira” que surgiu no Brasil nesta última década, os baixíssimos salários e a falta de perspectiva de desenvolvimento.

Essa situação impõe à administração pública uma grande responsabilidade, a de manter a qualidade dos serviços prestados pelos Institutos Federais de Educação, não só captando, mas garantindo a permanência de trabalhadores qualificados e motivados em seus quadros, ainda que estes disponham de nível de escolaridade maior do que aquele exigido para o posto de trabalho.

A Lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, na seção III, art.11 regulamenta a forma de ingresso destes servidores através do concurso público. Tanto este regimento quanto a Constituição Brasileira não vetam a ocupação de postos de nível médio por pessoas com alta escolaridade.

Geralmente constata-se que estas pessoas desenvolvem suas atividades com melhor qualidade e demonstram facilidade de aprendizagem das tarefas, porém se supõe uma maior probabilidade destas buscarem novas oportunidades em outras carreiras públicas com melhor remuneração. E ao tratar de organizações da esfera pública, este problema se agrava porque a administração pública não dispõe de uma

plano de contingência para contenção da saída destes servidores ou para reposição dos mesmos, pois a forma de ingresso para ocupação da maioria dos cargos se dá através de concurso público, o que facilita a ocorrência deste fenômeno

Cabe esclarecer, de modo preliminar, que a definição dada ao termo servidor público, neste trabalho, está limitado aos servidores ocupantes de cargo público. O conceito de servidor público compreende, segundo Di Pietro (2007), três grupos distintos, por isto torna-se necessária estabelecer uma diferença: o primeiro, dos servidores estatutários, titulares de cargos públicos, submetidos em lei a regulamentos estabelecidos por cada uma das unidades da federação; o segundo compõe-se de empregados públicos subordinados às normas da CLT e ocupantes de emprego público e o último grupo é formado pelos servidores temporários contratados para exercer funções por prazo determinado. Faz-se necessária essa distinção entre estas três categorias por serem consideráveis as diferenças existentes no que se refere aos aspectos de estabilidade, processo seletivo, previdência social, remuneração e oportunidades de carreira.

Como faz notar, o tema reveste-se de uma importância crucial nos dias atuais, passando inicialmente pela necessidade de preenchimento de uma lacuna na produção do conhecimento sobre as relações entre *Vínculos organizacionais* e a ocupação de postos de trabalho de nível médio por pessoas com alta escolaridade a fim de compreender as dinâmicas individual e grupal no contexto das organizações e para seu funcionamento.

Os vínculos estabelecidos entre os integrantes da organização e com ela mesma irá influenciar no grau de comprometimento dos indivíduos nas organizações e os resultados dos serviços prestados. É fundamental que os indivíduos estejam engajados à organização e que estabeleçam vínculos afetivos.

A importância desta pesquisa se justifica, ainda, pela possibilidade de esclarecer que o tema *Vínculos organizacionais* mesmo que considere o envolvimento do indivíduo no ambiente organizacional e com o seu trabalho, não deve ser confundido com o tema *Comprometimento organizacional*, pois este apoiado nas concepções de Meyer e Allen (1991), refere-se aos aspectos afetivo, instrumental e normativo

resultantes das relações de trabalho construídas entre o empregado e a organização. Escritos acerca de vínculos organizacionais concebem o vínculo como consequência dos elementos oferecidos pela organização para o indivíduo permanecer ou não trabalhando nela. Esse vínculo vai além do envolvimento no trabalho, contemplando aspectos psicológicos e sociológicos associados aos sentimentos de pertença, filiação, reconhecimento, integração, participação nas decisões, solidariedade e autonomia, entre outros, vivenciados pelo indivíduo no relacionamento que estabelece com e no ambiente organizacional (KRAMER; FARIA, 2007; FARIA; SCHMITT, 2007).

Em um panorama organizacional, esta pesquisa se justifica, já que as instituições de ensino são organizações formadas por um grupo de pessoas cuja estrutura é construída com intenção de atingir objetivos específicos (ETZIONI, 1964). Sendo assim, para compreender os problemas ocorridos em seu ambiente, as instituições de ensino podem se servir das teorias dos estudos organizacionais e através delas, possivelmente, encontrará contribuições teóricas para solucioná-los.

Vínculo organizacional, que é tema e objeto de estudo deste trabalho, faz parte do contexto das teorias dos estudos organizacionais. Desse modo, por meio do conhecimento da intensidade dos vínculos estabelecidos pelos técnicos em relação ao IFBA, será possível por parte deste levantar alternativas para tornar mais forte os vínculos que forem menos intensos e, assim, alcançar maior envolvimento e satisfação com o trabalho por parte dos técnicos.

Estudar os vínculos organizacionais pode contribuir para obtenção de reflexões teóricas e práticas para a compreensão de um fenômeno social contemporâneo que é a ocupação de profissionais de alta escolaridade em postos médios, possibilitando uma leitura do seu ambiente organizacional e de sua qualidade. Permitirá ainda responder ao compromisso social de colaborar para com a reflexão de que os vínculos constituídos entre os indivíduos nas organizações podem propiciar um ambiente de trabalho comprometido e, conseqüentemente, a garantia de que suas metas sejam atingidas conforme o planejado, ou seja, o sucesso do funcionamento das organizações.

Além disso, este estudo poderá permitir verificar os vínculos predominantes entre os técnicos e a instituição que participa desta pesquisa e quais podem se manifestar mais intensos e menos intensos, considerando as particularidades existentes no contexto público.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam o tema de pesquisa, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo, desenvolve-se o referencial teórico trazendo reflexões sobre o mundo do trabalho na atualidade, os processos de gestão de pessoas no setor público, o conceito de gestão da educação, como o novo modelo da organização do trabalho em instituições de ensino, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, as considerações gerais e conceituais de vínculos e dos vínculos organizacionais. No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia. No quarto capítulo, procede-se à apresentação dos resultados e discussão. No quinto capítulo, formulam-se as conclusões e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está estruturado em três secções. A primeira apresenta o mundo do trabalho na atualidade e as transformações nos processos gestores, particularmente no setor público. A segunda secção caracteriza a organização pesquisada e finalmente a terceira secção desenvolve as considerações gerais e conceituais de vínculos, vínculos organizacionais e seus elementos constitutivos.

2.1 IDEIAS NORTEADORAS DO NÚCLEO TEÓRICO

2.1.1 O mundo do trabalho contemporâneo - as transformações no mundo do trabalho e algumas reflexões sobre o aumento da procura por concursos públicos

Um quadro crítico de grande complexidade é o pano de fundo do mundo do trabalho contemporâneo. Entre tantas consequências que esse quadro tem gerado podemos citar as profundas mudanças nas relações de trabalho, advindas de “[...] mutações intensas, econômicas, sociais, políticas, ideológicas, com fortes repercussões no ideário, na subjetividade e nos valores constitutivos da classe-que-vive-do-trabalho.” (ANTUNES, 1999, p.35).

A aceleração de todo o processo de mundialização do capital foi conduzida pela crise dos anos 70 que vem sendo apontada como um acontecimento decisivo neste processo. Ela abrigou dimensões e consequências que diferem tanto dos problemas enfrentados pelo *fordismo*, quanto pelo imperialismo de um século atrás, provocou uma reestruturação produtiva de amplitude global, trouxe o neoliberalismo como ideologia hegemônica e com ele a coletânea de ideias da privatização e da financeirização, flexibilização, destruição e precarização da classe trabalhadora, altos índices de informalidade em escala mundial, provocando uma onda enorme de desregulações nas mais distintas esferas do mundo do trabalho (CHESNAI, 1996; IANNI, 1997; HARVEY, 1994).

Nessa conjuntura, os primeiros sinais de esgotamento do modelo taylorista/fordista começam a emergir em meio à crise estrutural vivida pelo capitalismo: o mundo foi

cenário de muitas transformações e as organizações foram buscar alternativas de sobrevivência e de novos meios para manter e/ou elevar suas taxas de produtividade. Tal empenho incidiu, dentre outros esforços, sobre a aceleração da taxa de acumulação de conhecimentos científicos e tecnológicos, requisito para que as grandes empresas pudessem aumentar a concorrência intercapitalista (aquela que se realiza entre capitais de diversas origens), mas também numa rígida revisão dos métodos de gestão de produção.

Torna-se visível, em 2008, “nova” crise, na verdade, já declarada há alguns anos. A base de todas as crises do modo de produção capitalista origina-se da riqueza produzida por uma aliança de salários baixos e uso de tecnologia de ponta, que incorporam ao sistema “uma usina de extração de mais-valia relativa de proporções admiráveis” (ALVES, 2000, p. 24), um fluxo de produção incapaz de se realizar nos mercados de origem ou mesmo nos externos. Assim, o caráter da crise atual (de 2008) e de seus efeitos para os diversos países devem ser analisados considerando-se o processo de transferência de capitais do setor produtivo para o especulativo que a desregulamentação promoveu em escala nacional e internacional. É inevitável recorrer a Marx (1985): “[...] a produção capitalista aspira constantemente a superar [os] limites imanentes a ela, mas só pode superá-los recorrendo a meios que voltam a levantar diante dela estes mesmos limites, e ainda com mais força.” (MARX, 1985, pág. 248).

Vale destacar que diante de uma conjuntura instável, o conjunto de preceitos neoliberais, bem como o que pode resultar com a crise que ele próprio provocou, nunca apresentou uma disposição uniforme nos países centrais e periféricos, mas em todos afetou, com maior ou menor intensidade, o mundo do trabalho.

Exigia-se um perfil de trabalhador diferente: mais qualificado, participativo e polivalente. Em muitas áreas foram desenvolvidas novas formas de organização industrial e dos serviços. Com intuito de reduzir custos e aumentar a competitividade, as organizações precisaram analisar os seus processos, adaptar e reformular todo o seu planejamento e o modo de conduzir os trabalhos.

É nesse conjunto de circunstâncias que surge um modelo de produção vinculado à demanda, individualizada, diversificada, suficientemente flexível para atender às novas necessidades mercadológicas e acompanhar as constantes mudanças vivenciadas no mundo capitalista, é o modelo de produção japonês, também conhecido como *toyotismo*.

De acordo com Harvey (1994) essa reestruturação radical definiu-se por uma passagem para um regime de acumulação novo dentro do capitalismo, com inovações relevantes nos setores de produção, no fornecimento dos serviços, no comércio e nas tecnologias. “Acumulação flexível” é a expressão que o autor utiliza para caracterizar “o confronto direto com a rigidez do *fordismo*, pois essa teoria se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo.” (HARVEY, 1994, p.140).

No centro de uma economia aberta, globalizada e particularmente flexível, origina-se e se desenvolve, inclusive, “[...] uma nova forma descentralizada e externalizada de firma, o que é denominado empresa rede [...] uma miríade de pequenas empresas, subcontratadas, ou de fornecedores em vários graus da cadeia produtiva.” (ALVES, 2000, p.57–58).

Muitas empresas dividem-se em pequenos grupos por diferentes partes do mundo, realizam um verdadeiro “desmonte”. Elas se caracterizam pela utilização de vários tipos de contrato de trabalho e pela dispersão dos processos de produção em várias nações e são conhecidas como transnacionais. Dentro desse sistema, um certo bem pode ter seus componentes produzidos em diversas regiões do mundo e ser montado em alguma outra localidade específica. Por não seguirem um modelo de administração de uma matriz, diferem das multinacionais. Buscam usufruir o máximo das vantagens existentes, por isto vão modelando-se, em cada local em que ingressam. Em alguns momentos, limitam-se a um acordo com fornecedores, noutros terceirizam-se; por vezes, subcontratam. Novos fatores são determinantes na escolha do local de instalação de uma organização, tais como: menor politização dos trabalhadores, mão-de-obra mais barata, isenção de impostos, menos imposições em relação à preservação do meio ambiente, enfim, várias questões relacionadas à diminuição de custos e conseqüente aumento dos lucros.

Com frequência o poder das corporações transnacionais ultrapassa as fronteiras das nações e ameaça a soberania dos Estados nacionais. Identifica-se “[...] uma nova forma de organização não pública, de poder privado que se impõe aos Estados soberanos, uma rede de governança supranacional da economia.” (DUPAS, 2005, p.163).

Na realidade, essas transformações provocam uma nova morfologia do trabalho.

Na constituição da nova classe trabalhadora constatam-se significativas mudanças que sinalizam um processo de metamorfose, e não dispersão e eliminação da mesma. A classe-que-vive-do-trabalho, expressão adotada por Antunes (1999), hoje em dia apresenta uma disposição mais complexa, heterogênea e fragmentada, diferente da que predominou nos anos de apogeu do *taylorismo/fordismo*. De um lado, tem-se uma minoria de trabalhadores qualificados, polivalentes e multifuncionais, com maior possibilidade de exercitar a sua dimensão “intelectual” e experimentar “maior realização no espaço de trabalho”. E de outro lado, há um crescimento do subproletariado constituído por trabalhadores terceirizados, subcontratados, temporários, em meio à informalidade e precarização do trabalho que se disseminam por todas as partes do mundo (ANTUNES, 2005).

Segundo Coriat (1994), em oposição à fábrica “gorda” do modelo *tayloristalfordista*, nasce a fábrica “magra”, caracterizada por uma estrutura flexível e transparente capaz de absorver, com um número reduzido de pessoal, as flutuações quantitativas e qualitativas da demanda. As organizações e os serviços encontram-se mais enxutos, flexíveis e descentralizados.

Deste modo, a lógica do mercado de trabalho atual “[...] é reduzir o número de trabalhadores ‘centrais’ e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins.” (HARVEY, 1994, p. 144). Esta realidade é oriunda predominantemente, dentre outros fatores, de uma “Globalização Perversa”, como denomina Milton Santos em sua obra *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*.

Cita-se como exemplo uma série de implicações decisivas que essas alterações promovem no processo produtivo: desregulamentação dos direitos do trabalho, terceirização e precarização da classe trabalhadora, níveis relativamente altos de desemprego estrutural e enfraquecimento do sindicalismo de classe. Nesse cenário marcado por transitoriedade, efemeridade e descontinuidade, em um quadro de incertezas e tensões, desenvolvem-se relações superficiais e descartáveis. Os laços de lealdade, confiança e compromisso mútuo tornam-se frouxos na lógica do flexível e do curto prazo (SENNET, 1999).

As pessoas, de modo comum, expõe-se a ritmos acelerados, pressão constante, instabilidade e ameaça de desemprego. Isso tudo propicia ambientes competitivos e áridos, provocando um sentimento de desproteção e vulnerabilidade nos trabalhadores. [...] os indivíduos estão sempre em situação de prova, em estado de estresse, sentem queimaduras internas, tomam excitantes ou tranquilizantes para dar conta da situação, para ter bom desempenho, para mostrar sua “excelência” (entramos numa civilização de *dopping*); e, quando esses indivíduos não são mais úteis, eles são *descartados* apesar de todos os esforços despendidos. (ENRIQUEZ, 2006, p. 6)

Por isso, é grande o número de pessoas que não reconhecem o ambiente profissional como um espaço de realização. Existe apenas uma minoria atuando em funções que permitem envolvimento e identificação. Há, na verdade, um grande grupo, que se mantém em determinadas organizações apenas por necessidade financeira e medo de não conseguir outro emprego, que, diante de uma oferta melhor, trocaria facilmente de atividade profissional. Para esse grupo, o trabalho é, principalmente, um meio para alcançar outros objetivos não é um fim em si mesmo (RIBEIRO; LÉDA, 2004).

Camps (1993) ressalta que, para a concepção dominante, somente o trabalho bem remunerado tem significado, “[...] já não existe um trabalho que valha mais do que o outro: é mais válido o que paga melhor. Já não existem, portanto, profissões de maior prestígio, e sim profissões que abrem as portas para o dinheiro e o êxito.” (CAMPS, 1993, p. 124).

A racionalidade apoiada em uma lógica fria, utilitarista e calculista além de ser predominante, restringe a atividade laboral. Mero instrumento de acesso a bens materiais. “É o completo vazio do dinheiro elevado a fim em si mesmo, que agora domina definitivamente a existência como deus secularizado da modernidade.” (KURZ, 2002, p.15). Os indivíduos são subjugados ao controle das relações capitalistas que manipula seus pensamentos e desejos. “[...] deixam de pertencer a si próprios porque são compelidos a vender-se para subsistir.” (CAMPS, 1993, p.123).

Para Soares (2002), os trabalhadores são definidos como consumidores, e não como cidadãos ou pessoas. A segurança passa a ter uma importante dimensão já que estão imersos em um mundo onde impera a instabilidade, que impõe a cada um, de forma isolada, a obrigação de calcular e proteger o seu futuro.

Com este cenário, torna-se relevante pensar nos reflexos dessas mudanças nos modos de ser e trabalhar da classe-que-vive-do-trabalho, ou melhor, as implicações do clima de insegurança e instabilidade no mundo do trabalho, de uma maneira geral, no aumento da demanda por concursos para os serviços públicos.

As vagas na iniciativa privada além de não atenderem à demanda crescente da classe trabalhadora apresentam-se em número reduzido e com alto grau de exigência, geralmente desproporcional aos benefícios oferecidos pelo contratante. Diante dos constantes impedimentos, incertezas e flutuações de um mundo do trabalho globalizado, um grande número almeja uma atividade laboral estável, segura, que garanta uma renda certa no final de cada mês.

Para Carelli (2007) ser funcionário público voltou a ser um dos sonhos da classe média brasileira. Ela afirma que somente no ano de 2006 mais de 5 milhões de brasileiros se inscreveram em concursos para disputar vagas em repartições federais, estaduais e municipais, representando 43% a mais de candidatos do que no início da década.

A ampliação do quadro de servidores do governo federal pode ser a causa do crescimento dessa demanda por concursos públicos. O ex-presidente Fernando Henrique Cardoso tinha como uma das suas metas o “enxugamento” da máquina

estatal, de modo diferente do seu sucessor, Lula, que aumentou significativamente o número de servidores no seu governo, especialmente, para substituir um grande número de terceirizados que, segundo o TCU (Tribunal de Contas da União), ocupam irregularmente funções no serviço público. De acordo com dados do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foram autorizadas, do primeiro mandato de Lula da Silva até 2008, um total de 150.775 vagas.

Diante desse panorama, verifica-se que além da conquista pela estabilidade a busca por uma melhor qualidade de vida também está, frequentemente, presente nesse movimento de procura pelo serviço público. Carelli (2007) destaca a fala de um analista do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) que representa bem essa expectativa: “No setor público tenho um bom salário e um trabalho desafiador, mas que não me obriga a abrir mão da qualidade de vida.” (CARELLI, 2007, p.88).

Ao priorizar a busca de segurança e qualidade de vida, o candidato ao serviço público, pode, na realidade não estar interessado em fazer uma carreira aliada à realização profissional no setor público e sim esquivar-se do clima tenso e inseguro da iniciativa privada. Esse trabalhador tem consciência de que as empresas privadas, geralmente, ultrapassam os muros da organização, impregnando as relações pessoais, familiares e sociais, já que, normalmente, impõem um ritmo intenso ao exercício das atividades laborais.

A classe-que-vive-do-trabalho constata que, na luta diária para conter o fantasma do desemprego e na busca contínua pela empregabilidade, é quase sempre a qualidade de vida que fica comprometida.

A partir dessa análise, percebe-se que parecem claras e, por vezes, são facilmente apreendidas as motivações que levam ao aumento da demanda por concursos públicos, mas, torna-se pertinente analisar as possíveis repercussões dessa corrida por um vínculo empregatício estável.

Na busca por concursos públicos o que prevalece é a conquista de um emprego seguro, tantas vezes desconectado de reais possibilidades de realização, não

importa o cargo, a função, a organização. Identificam-se, facilmente, candidatos aprovados com qualificações acima dos requisitos dos cargos para os quais se inscreveram e esse descompasso causa sofrimento e desajuste, principalmente, quando o servidor se vê sem possibilidade de crescimento profissional, predestinado à subutilização de seu potencial e ao exercício de tarefas rotineiras.

É natural, encontrar os novos servidores desprovidos do brilho e da energia comum aos “vitoriosos”, depois de decorrido pouco tempo da tão disputada empreitada do concurso. Em decorrência da ânsia de se protegerem das oscilações do mercado de trabalho, atingem o objetivo definido, porém, não se permitiram realizar uma escolha mais cuidadosa, analisando criteriosamente se as características da organização e do cargo para o qual prestaram exame eram compatíveis com seus interesses e projetos de vida.

Um indivíduo que prioriza suas aspirações e desejos e que vive em um mundo do trabalho, imerso em constantes flutuações e incertezas, é comumente rotulado de sonhador e excêntrico. A conduta tida por sensata é a do ajustamento e submissão à lógica produtivista, enquanto, “o protesto e a libertação individual parecem, além de inúteis, absolutamente irracionais.” (MARCUSE, 1999, p.82).

Existe um “[...] banimento gradual dos sonhadores, dos pensadores utópicos, dos poetas, dos homens sensíveis, dos divergentes e *outsiders* de todo tipo para os domínios da loucura e da exclusão social.” (SOARES, 2002, p.14).

Desse modo, identifica-se, o êxito de uma racionalidade instrumental que, segundo Maciel-Lima, Hopfer e Souza-Lima (2004), aparece como a base da civilização do trabalho, tendendo a colonizar todas as dimensões da vida associativa e negar espaços para a autorrealização humana.

É uma racionalidade que perde seu caráter crítico porque limita e até mesmo deforma ao invés de esclarecer e emancipar, favorece um processo de conformismo, alienação, embrutecimento do homem e não cria condições propícias para uma ação autônoma e livre. Assim: a autonomia da razão perde seu sentido na mesma proporção em que os pensamentos, sentimentos e ações do homem são moldados

pelas exigências técnicas do aparato que ele mesmo criou. A razão encontrou seu túmulo no sistema de controle, produção e consumo padronizados. (MARCUSE, 1999, p.84)

Percebe-se um paradoxo, pois na história da humanidade jamais se produziu tanto, desenvolveram-se inúmeras possibilidades tecnológicas, bens e serviços abundantes e de melhor qualidade tornaram-se acessíveis, porém o trabalho continua sendo “[...] organizado e disciplinado em condições desinteressantes e estressantes que levam ao embotamento da inteligência, à alienação de muitos para benefícios de poucos.” (CATTANI, 2008, p.8).

A racionalidade instrumental e as estratégias financeiras atingem, pois o objetivo ao utilizar o sujeito, que acredita ser em grande parte autônomo, para super explorá-lo e aliená-lo. O processo de alienação é tão mais insidioso que muitas pessoas colaboram com a própria alienação. (ENRIQUEZ, 2006, p.6).

Muitas pessoas orientadas, de modo predominante, por uma razão instrumental acreditam que a garantia de um salário no final do mês, independente da atividade profissional exercida, é o suficiente para “realização dos seus sonhos”, elas não conseguem perceber com clareza seu sofrimento, padecem de uma espécie de cegueira. Argumentam que no tempo livre podem, com dinheiro, satisfazer outras necessidades, compensando deste modo, um trabalho sem sentido. Ainda assim essa posição é delicada, pois, na sociedade contemporânea, conceitos como tempo livre e tempo de trabalho comumente se confundem; a linha divisória entre eles é muito tênue. Diante disso, não raramente essas pessoas não vivem a sua própria vida, mas desempenham simplesmente funções preestabelecidas.

“Enquanto trabalham, não satisfazem as suas necessidades e faculdades, mas trabalham em alienação.” (MARCUSE, 1969, p.58). Marx alerta sobre os riscos do trabalho exteriorizado, classificando-o como “[...] um trabalho de sacrifício próprio, de mortificação.” (MARX, 1989, p.90).

Desta forma, é de causar preocupação que um grande número de candidatos impregnados por essa racionalidade adotem o trabalho apenas como um porto

seguro para a aquisição de bens de consumo, transformando-o em uma atividade acessória e esvaziada.

Tanto os novos servidores oriundos dessa procura indiscriminada por qualquer cargo em órgão público, como também as instituições que absorvem esses funcionários podem arcar com riscos e prejuízos oriundo da lógica que direciona o indivíduo a depositar no emprego estável todos seus anseios.

Uma reportagem apresentada pela Edição do Jornal Hoje, de 12/09/08, retrata bem essa problemática, intitulada “Concurseiros motivados só por salário e estabilidade viram maus servidores”. Lá, interessantes depoimentos foram expostos, como o de um agrônomo que passou a estudar para a prova de agente de trânsito da polícia rodoviária federal, que declara estar assustado com os altos e baixos da iniciativa privada e que antes de pensar em vocação, quer ter estabilidade na vida. Como também, o depoimento do secretário de Gestão do Ministério do Planejamento que, partindo de outro ângulo de análise, faz a seguinte ponderação: “o serviço público não pode ser percebido apenas como uma boa oportunidade de emprego estável, com salário bom. Tem que haver também uma vocação para o serviço público, de servir ao público”. Significativa, ainda, é a fala da psicóloga Sílvia de Almeida, que confirma os problemas gerados por essa procura indiscriminada por concursos, quando declara que todos os dias atende servidores públicos com depressão e síndrome do pânico e que “eles falam de uma falta de energia e de falta de vontade, de motivação para desempenhar a função que lhes é designada.” Constata-se que na busca de alternativas frente às turbulências do mundo do trabalho, desenrola-se uma corrida frenética direcionada ao serviço público.

Contudo, esse movimento em busca de segurança material é um tanto quanto complexo e torna-se difícil identificar vencedores e perdedores desta investidura.

Há um grande entrelaçamento de questões que se confundem entre as vantagens e desvantagens de trabalhar em um lugar onde se tem a garantia de um salário no final do mês, embora muitas vezes não se encontre oportunidades de realização.

Em uma análise preliminar, a procura indiscriminada por um vínculo empregatício no serviço público comparece, desta forma, como uma alternativa “razoável” diante das oscilações do mundo do trabalho. Entretanto, cabe refletir de forma mais aprofundada sobre as consequências dessa escolha (in)sensata na vida desses servidores e nos processos de gestão desta instituição.

Torna-se necessário pensar para além da unidimensionalidade da razão instrumental e compreender o trabalho como um elemento central que ocupa parte importante do espaço e do tempo no qual se desenvolvem as vidas das pessoas. A atividade laboral configura-se como um elemento fundante do ser social, como um dos grandes alicerces da constituição psíquica do sujeito, uma oportunidade de referência, de crescimento e desenvolvimento psicossocial do adulto. Possui um significado que perpassa as necessidades, os valores e a subjetividade daquele que trabalha.

Trabalhar é mais do que vender a força de trabalho em troca de remuneração. Há uma remuneração social embutida neste processo. Não significa apenas meio de sobrevivência, mas também possibilidade de manter contato com outras pessoas, de estabelecer vínculos, de ter uma ocupação, de se reconhecer como parte integrante de um grupo ou da sociedade. Representa, ainda, uma significativa oportunidade de desenvolvimento das potencialidades humanas, atuando como uma importante fonte de autorrealização, de experiências psicossociais e de sentido de vida. Mesmo entendendo os motivos que levam candidatos ao serviço público a restringirem suas expectativas profissionais à estabilidade financeira, é impossível desconsiderar os impactos dessa investida na vida dessas pessoas assim como na gestão dos processos dessa organização.

Mesmo considerando os limites impostos pelo estranhamento próprio ao trabalho no modo de produção capitalista, é essencial que se advogue a existência de espaços para criação, inovação e intervenção no ambiente laboral.

O trabalhador precisa imprimir a sua marca, encontrando, por conseguinte, sentido na labuta diária. O trabalho, assim, pode assumir significados de crescimento, valorização, coerência e realização.

Torna-se urgente, pois, a investigação e análise dos impactos dessa (in)sensata corrida por um emprego seguro, e como se configuram o vínculo desses servidores para com a organização e também sobre os riscos de banalização e negligenciamento de um processo tão importante, como o de escolha profissional, alertando que “a adaptação a qualquer preço é a porta de entrada do conformismo – que é a ante-sala do mundo sem sentido.”(SOARES, 2002, p.16–17).

2.1.2 Gestão de pessoas no setor público - tendências e consequências

Observa-se que os avanços nas últimas décadas têm levado as organizações, sejam elas públicas ou privadas, a buscarem novas formas de gestão com a finalidade de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos usuários, dos seus membros ou beneficiários. Nota-se que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

Estas observações não se diferenciam muito no Serviço Público Federal. Com as profundas mudanças nos cenários nacional e internacional, nos últimos anos, o Estado deve urgentemente buscar novos paradigmas para a Administração Pública, independente da esfera.

Nesse sentido, o setor público brasileiro nos últimos anos tem seguido uma tendência mundial, baseada principalmente nos paradigmas observados na administração privada, de substituição da administração burocrática pela gerencial (PEREIRA, 1997; ABRUCIO, 2007; MOTTA, 2007).

Segundo Weber (1982) a administração burocrática surgiu como uma contraposição ao patrimonialismo, caracterizado pela falta de especialização de seus agentes. Por sua vez, a burocracia estava baseada em regulamentos e exigia a separação entre o público e o privado, além de uma racionalização da força de trabalho, da qual passa a ser exigido conhecimento técnico na execução das tarefas.

Lima (2011) destaca que a essência do gerencialismo é a busca da forma mais racional de administração do Estado, reduzindo o seu tamanho e modernizando a forma de gerenciá-lo, sendo o cliente-cidadão o seu foco principal de atuação .

Já na visão de Silva (2007), o Regime Jurídico Único possui certas particularidades que podem ser vistas tanto de forma negativa quanto positiva, exemplificando a afirmação por meio da estabilidade. Segundo a autora, a estabilidade pode ser um fator positivo, pois garante que o governo terá um retorno dos investimentos em treinamento e qualificação e também garante a continuidade e consistência dos processos de trabalho, porém de maneira oposta, pode incentivar o comodismo e a ineficiência.

Pouca capacitação, baixo investimento em melhores condições de trabalho, pouca ou nenhuma perspectiva de desenvolvimento, falta de políticas de estímulo ao desempenho, falta de sentido do seu trabalho, além de estar envolvido em uma instituição que reflete o funcionamento bárbaro da sociedade, que tem dele uma visão estereotipada, contribuem para o adoecimento do servidor, ocasionando um comportamento apático, descrente, incompetente, descomprometido e ausente (GOMES, 2008).

Historicamente, grande parte da responsabilidade pela ineficiência no serviço público tem sido atribuída aos servidores. No entanto, a miopia do Estado brasileiro em relação ao seu quadro funcional faz com que as autoridades vejam a remuneração como único atrativo para, supostamente, ter e manter funcionários de boa qualidade (OLIVEIRA, 2009). Contudo, as principais bases teóricas sobre motivação mostram que diversos outros fatores influem na atração e retenção da força de trabalho, como por exemplo, a satisfação das necessidades humanas básicas, os fatores ambientais, dos quais fazem parte a política e administração do órgão, as condições de trabalho, o relacionamento com os colegas e supervisores, entre outros; e os fatores diretamente ligados ao trabalho, como o reconhecimento, a satisfação do trabalho em si e a oportunidade de progresso funcional e crescimentos pessoal (GOMES e QUELHAS, 2003).

2.1.3 Administrar pessoas conduzindo-as ao comprometimento

Estudos recentes apontam as pessoas como a chave para o sucesso organizacional. As empresas que ignoram essa realidade e não valorizam os seus recursos humanos estão fadadas ao fracasso, pois sem eles não há organização.

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes tem os seus objetivos: organizacionais e individuais. [...]. Atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros. [...]. Assim, as pessoas deixaram de ser consideradas recursos (humanos) para serem tratadas como parceiros. (CHIAVENATO, 2008, p. 29).

O processo de gestão de pessoas nas organizações é muito complexo e depende de vários aspectos organizacionais, como cultura existente, estrutura adotada, contexto ambiental, tipo de negócio, tecnologia utilizada, além de vários outros igualmente importantes.

Para Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2004) os padrões de relacionamento entre empresas e empregados, mediados e administrados pela área de Recursos Humanos, tem sofrido significativa evolução no decorrer do último século. A literatura geralmente trata deste desenvolvimento a partir do conceito de modelo de gestão de pessoas. Segundo Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é a maneira como uma organização se estrutura para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho.

Segundo Bresser Pereira (1997), a administração pública gerencial necessita que os servidores sejam produtivos, eficientes e com foco nas necessidades do cidadão. Para alcançar esse nível, a administração pública precisa conhecer e entender sua força de trabalho, de modo a possibilitar seu comprometimento (BASTOS, 1993).

Bastos (1994) faz uma revisão sobre comprometimento com a organização e constata uma diversidade de definições associadas às operacionalizações do

referido constructo. O autor explica que o conceito de Comprometimento Organizacional ainda não está muito bem definido na literatura sobre o tema.

O comprometimento, do ponto de vista organizacional, tem sido descrito como uma espécie de laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre o indivíduo e a organização. Comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

A baixa rotatividade entre os empregados do setor público faz com que o comprometimento com os objetivos organizacionais seja naturalmente mais forte, uma vez que ele se apoia na manutenção do emprego e nos sistemas de crenças, configurando assim um forte vínculo organizacional.

Dessa forma, as organizações só continuarão existindo se as pessoas estiverem dispostas a trabalhar nelas. A maneira mais importante para fortalecer a lealdade dos empregados é aumentar suas oportunidades de crescimento com liberdade e responsabilidade.

Para Bernardes (2003) as pessoas constituem a essência de qualquer instituição ou organização. Em se tratando de instituição de ensino, cujo insumo básico é a inteligência, elas são então, ao mesmo tempo, a matéria-prima e o instrumento da produção intelectual. Em nenhuma outra organização o elemento humano é tão importante. Assim, o investimento prioritário e maior de uma instituição de ensino deveria ser nos seus recursos humanos.

Nesse sentido, o maior desafio da administração educacional pública é garantir os meios e os recursos necessários para investir no seu quadro de pessoal de forma contínua, quer na capacitação, quer nas condições de trabalho, na avaliação e no fortalecimento do vínculo organizacional (BERNARDES, 2003).

2.1.4 Conceito de gestão da educação, como o novo modelo da organização do trabalho das instituições de ensino

A gestão escolar, também denominada de gestão educacional ou gestão acadêmica é a gestão promovida dentro das instituições de ensino. Torna-se importante citar o

conceito e os elementos que a constitui já que a configuração do vínculo técnico-administrativo em educação para com a organização tem um papel relevante no sucesso desta gestão.

Com menos de um ano após a promulgação da Constituição democrática de 1988, assistimos, no Brasil, ao início da nova ordem econômica, social e política prevista pela Carta Magna. O orçamento participativo, o voto, os conselhos municipais, o incentivo permanente à organização da sociedade civil e o fortalecimento dos meios alternativos de comunicação como os rádios, jornais e televisões comunitárias são alguns dos importantes mecanismos de democracia direta e de participação direta do cidadão e de grupos de cidadãos na construção da democracia no país.

Nesse cenário de grandes transformações na esfera econômica, social, política, científica, cultural e, principalmente tecnológica, a educação não poderia ficar à margem de tais mudanças, sendo mera expectadora. No plano educacional começa a surgir ideias associadas a um ensino significativo, interdisciplinar e pela busca da qualidade, tendo como objetivo principal a formação crítica e participativa do cidadão. As discussões acerca dessas novas concepções educacionais deram origem a uma vasta literatura jurídica que visa orientar, organizar, normatizar e estabelecer princípios pedagógicos inovadores condizentes com o modelo atual de sociedade. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), Parâmetros Curriculares do Ensino Médio e Ensino Fundamental (1999), Plano Nacional de Educação (Lei 10.172/2001), Plano Nacional do Livro Didático (PNLD - Decreto nº 91.542, de 19/8/85), Constituição Federal do Brasil (1998), entre outros, são alguns desses documentos norteadores dos pressupostos teóricos sobre educação.

“A formação do aluno deve ter como alvo principal a aquisição de conhecimentos básicos, a preparação científica e a capacidade de utilizar as diferentes tecnologias relativas às áreas de atuação”. (Parâmetros Curriculares Nacionais do Ensino Médio, 1999).

Considerando o que foi citado acima, se destaca o conceito de Gestão Educacional que é relativamente recente e de extrema importância, na medida em que se deseja uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos críticos,

oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Isto permite pensar gestão no sentido de uma articulação consciente entre ações que se realizam no cotidiano da instituição de ensino e o seu significado político e social. Para fim de melhor entendimento, costuma-se separar a Gestão da Educação em 3 (três) dimensões, funcionando interligadas, de modo integrado ou sistêmico:

1. Gestão Pedagógica - Estabelece objetivos para o ensino, gerais e específicos. Define as linhas de atuação, em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos. Propõe metas a serem atingidas. Elabora os conteúdos curriculares. Acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas. Avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe de trabalho como um todo.

Suas especificidades estão enunciadas no Regimento da Instituição de Ensino e no Projeto Pedagógico (também denominado Proposta Pedagógica) da Instituição. Parte do Plano Educacional ou Plano Político Pedagógico de Gestão da educação, também inclui elementos da gestão pedagógica: objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe de trabalho. O Diretor é auxiliado nessa tarefa pelo Coordenador Pedagógico (quando existe).

2. Gestão Administrativa - Cuida da parte física (o prédio e os equipamentos materiais que a instituição de ensino possui) e da parte institucional (a legislação educacional, direitos e deveres, atividades de secretaria). Suas especificidades estão enunciadas no Plano de gestão da educação (também denominado Plano Político Pedagógico de Gestão Educacional, ou Projeto Pedagógico) e no Regimento da Instituição.

3. Gestão de Recursos Humanos - Sem dúvida, lidar com pessoas, mantê-las trabalhando satisfeitas, rendendo o máximo em suas atividades, contornar problemas e questões de relacionamento humano faz da gestão de recursos humanos o fiel da balança - em termos de fracasso ou sucesso - de toda formulação educacional a que se pretenda dar consecução na escola. Direitos, deveres,

atribuições - de professores, corpo técnico, pessoal administrativo, alunos, pais e comunidades - estão previstos no Regimento Institucional.

A organização acima - gestões pedagógica, administrativa e de recursos humanos - correspondem a uma formulação teórica, explicativa, pois, na realidade da instituição de ensino, as três não podem ser separadas, mas, isto sim, devem atuar integradamente, de forma a garantir a organicidade do processo educativo.

Para isto a LDB/96, em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Desta forma o estudo do tema Vínculos Organizacionais no contexto dos sistemas públicos de ensino torna-se fundamental para viabilizar e facilitar a concretização do que preconiza a LDB no que tange à participação dos profissionais de educação (docentes e técnico-administrativos em educação) nos projetos da instituição de ensino, pois se sabe que esse vínculo contempla não somente a ideia de envolvimento no trabalho, como também aspectos psicológicos e sociológicos associados aos sentimentos de pertença, filiação, reconhecimento, integração, participação nas decisões, solidariedade e autonomia, entre outros, que o indivíduo vivencia no ambiente organizacional.

Um técnico-administrativo em educação envolvido e comprometido com o seu trabalho tende a facilitar a prática da gestão democrática como um todo e o alcance dos objetivos organizacionais.

Na realidade existem instituições de ensino com excelentes condições físicas e materiais, em que os alunos vivenciam um ensino conservador; outras, em que o trabalho consciente de professores competentes perde-se no conjunto de ações pedagógicas desarticuladas; outras ainda que embora tenham uma proposta pedagógica avançada e bem articulada, não conseguem traduzi-la em ações efetivas, por falta de harmonia coletiva e comprometimento conjunto de seus profissionais. Outras, ainda mais, em que é indicada a ocorrência de grande participação dos pais e trabalho de equipe de seus profissionais, sem, no entanto, ocorrerem bons resultados de aprendizagem dos alunos (LUCK, 1997). Estas instituições adotam a concepção técnico-científica baseada na hierarquia de cargos e funções visando à racionalização e fragmentação do trabalho, a eficiência dos serviços educacionais, que tende a seguir princípios e métodos da administração empresarial clássica. Em decorrência disto, ou seja, para preencher tal lacuna atualmente dá-se importância às concepções críticas em Administração onde são estudados e investigados, inclusive o tema proposto neste trabalho Vínculos Organizacionais.

Em relação ao processo de comunicação Catani e Gutierrez (2003), enfocam que a participação democrática se baseia no exercício do diálogo entre as partes. Esta comunicação ocorre, em geral, entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação. Este é outro aspecto em que podemos notar que a qualidade do vínculo que o indivíduo mantém com a organização pode fazer a diferença para a qualidade da gestão educacional.

Desta forma compreende-se que há uma necessidade de: entender como se dá o vínculo dos membros para com a organização, no caso específico desta pesquisa entre os TAEs e o IFBA, de se ter uma visão global da instituição de ensino, como uma organização social e uma percepção geral da teia de relações entre os vários componentes que participam das articulações educacionais para a promoção da

qualidade da educação. Visão e percepção estas capazes de promover uma sintonia pedagógica de que muitas das melhores instituições educacionais estão carentes. Essa sintonia seria promovida, estimulada e orientada sob a liderança do diretor do estabelecimento de ensino, juntamente com sua equipe gestora, voltada para a dinamização e coordenação no processo participativo para atender, na instituição, as demandas educacionais da sociedade dinâmica e centrada na tecnologia e conhecimentos.

A partir das relações harmônicas estabelecidas e da interação entre gestores, coordenadores pedagógicos, professores, técnico-administrativos em educação, alunos, pais e comunidade, a instituição de ensino vai adquirindo traços culturais próprios, desenvolvendo uma cultura organizacional, para isso também é preciso que o corpo docente, gestores e o corpo técnico-administrativo acreditem que há outras formas de se organizar e gerir uma instituição de ensino e desta forma conhecer as teorias organizacionais que permeiam as novas tendências de gestão educacional, precisam assim, ter clareza de que há objetivos e metas a serem traçados, para que de fato a escola contemporânea possa atingir seu objetivo.

As instituições de ensino têm como principal desafio a complexidade do processo de ensino e, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, faz-se necessário a participação consciente da equipe gestora e de toda a comunidade institucional. Insere-se como pano de fundo desta participação consciente, a qualidade do vínculo que esta comunidade cria com a organização, ou seja, o meio da identificação que mantém com ela, do sentimento de pertença, da cooperação nas atividades, da participação nas decisões, da criação de inimigos, da idealização da organização, do reconhecimento e valorização dos indivíduos, da solidariedade e integração entre os membros, do crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, e da autonomia. Para ter sucesso com este desafio, as organizações de ensino definem seus objetivos, suas metas estratégicas e os planos de ação para alcançá-los conjuntamente. Desta forma Libâneo (2001), diz que atualmente, o modelo democrático-participativo tem sido influenciado por uma corrente teórica que compreende as instituições de ensino como cultura e identidade organizacional. Esta corrente afirma que a instituição de ensino assim como qualquer outra organização, não é uma estrutura totalmente objetiva, calculável, independente das pessoas, ao

contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que as pessoas dão as coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos.

Pimenta (1993) fala que o resultado que a instituição de ensino pretende é de contribuir para o processo de humanização do aluno-cidadão consciente de si no ambiente em que vive, capaz de ler e interpretar o mundo no qual está e nele inserir-se criticamente para transformá-lo. Isto não se consegue pelo trabalho parcelado e fragmentado da equipe de trabalho da instituição de ensino, à semelhança da produção de um carro, em que um grupo de operários aperta cada parafuso, sempre da mesma maneira, conforme o que foi concluído fora da linha de montagem, mas sim com o trabalho coletivo. Neste, há contribuição de todos no todo e de todos no de cada um. A especialização de um não é somada a especialização de outro, mas ela colabora com e se nutre da especialização do outro, visando a finalidades comuns. As instituições educacionais, em especial as de ensino profissionalizante, configuram-se como organizações voltadas para o atendimento de necessidades consideradas fundamentais na formação de profissionais nos últimos anos.

Gracindo e Kenski (2001) compreendem Gestão de Sistemas Educacionais como o processo político-administrativo contextualizado e historicamente situado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada.

Lück (1997), considerada uma das importantes referências no setor educacional, faz algumas considerações acerca do conceito Gestão Educacional:

A expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes surge, por conseguinte, em substituição a “administração educacional”, para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Assim, como mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não-diretivismo; ora a heteroavaliação, ora a auto-avaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade. (LÜCK, 1997, p.4)

Segundo Lück (1997), gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional, acompanhada de uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área:

Em linhas gerais, (gestão aplicada à educação) é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LÜCK, 1997, p.1)

De acordo com Pazeto (2000), a gestão de instituições educacionais é um empreendimento que desafia seus gestores, organismos públicos e privados e comunidades, com quem elas estabelecem constantes interações. Essa diversidade de perfis e de ritmos requer dos gestores educacionais fundamentação científica e profissional, aliada à flexibilidade e atenção à realidade na qual cada instituição está inserida.

Pazeto (2000) ainda destaca que o maior desafio a ser empreendido em relação à gestão diz respeito à qualificação do gestor e da sua equipe técnica. Segundo o autor, isto acontece por duas razões. Primeiramente, porque o modelo e o processo de qualificação dos atuais gestores e TAEs estão ancorados em parâmetros que não comportam as novas demandas institucionais e sociais; isto porque a gestão da educação, atualmente, tornou-se um dos principais fatores do desenvolvimento institucional, social e humano.

Bomfin (2006) considera que o gestor educacional precisa desenvolver a capacidade de fazer junto com a equipe técnica uma leitura dos sinais que o ambiente externo estaria mandando e que implicações esses sinais teriam como geradores de aprendizado para toda a organização. É neste contexto que se percebe a necessidade de técnico-administrativos em educação que se sintam efetivamente identificados, pertencentes e participantes, ou seja, que estabeleçam vínculos com a organização.

Defendemos neste trabalho que, para atingir os padrões de qualidade exigidos pela sociedade moderna, deve-se investir na identificação e análise dos elementos constituintes dos vínculos que ligam as pessoas às organizações.

2.1.5 Os instrumentos de ação gestora para a organização do trabalho das instituições de ensino e o vínculo organizacional

Mais uma vez podemos salientar e destacar a importância de pensar e operacionalizar os instrumentos de ação gestora relacionando-os aos elementos que constituem os vínculos organizacionais.

O processo de organização e desenvolvimento das instituições de ensino dispõe de funções comuns ao sistema organizacional de qualquer instituição, com base nas quais se definem ações e operações necessárias ao seu funcionamento. Libâneo (2005), fala que são quatro as funções constitutivas desse sistema: planejamento, organização, direção e avaliação. O planejamento consiste em ações e procedimentos para tomada de decisões a respeito de objetivos e de atividades a serem realizadas em razão desses objetivos. É um processo de conhecimento e de análise da realidade institucional em suas condições concretas, tendo em vista a elaboração de um plano ou projeto para a instituição. Desta forma, toda organização precisa de um plano de trabalho que indique os objetivos e os meios de sua execução, superando a improvisação e a falta de direcionamentos.

Como produto da atividade de planejamento tem-se o projeto pedagógico-curricular, este propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho da instituição de ensino, elabora metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação. A ausência deste instrumento no âmbito escolar implicará no comprometimento eficaz e satisfatório do processo de ensino e aprendizagem, além da decadência nas articulações educacionais.

Ao relacionar o vínculo organizacional do indivíduo com a função administrativa do planejamento serão analisados alguns aspectos como conhecimento dos objetivos,

interesse dos indivíduos em participar da sua formulação e empenho na sua realização.

A organização geral do trabalho refere-se à racionalização do uso de recursos humanos, materiais, físicos e financeiros e à eficiência na utilização desses recursos e dos meios de trabalho. A organização incide diretamente na efetividade do processo de ensino e aprendizagem, à medida que garante as condições de funcionamento da escola. Sua presença ou ausência interfere na qualidade das atividades de ensino (LIBÂNEO, 2005).

É necessário, portanto, que todos os aspectos da gestão educacional sejam devidamente contemplados na organização geral da instituição, ao longo de todo ano letivo. A organização geral diz respeito a: condições físicas, materiais, financeiras; assistência pedagógico-didática ao professor; serviços administrativos, de limpeza e de conservação; horário escolar, matrícula, distribuição de alunos por classes; normas disciplinares; contatos com os pais, etc.

A direção e a coordenação correspondem a tarefas agrupadas sob o termo gestão. A gestão refere-se a todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho de forma coletiva, a manutenção do clima de trabalho, avaliação do desempenho. Essa definição aplica-se aos dirigentes, mas é igualmente aplicável aos professores e aos TAEs, seja em seu trabalho na sala de aula, seja, quando são investidos de responsabilidades no âmbito da instituição.

Dirigir e coordenar significa, no entanto, assumir, no grupo, a responsabilidade por fazer a instituição de ensino funcionar mediante o trabalho conjunto. Para isso, compete a quem dirige assegurar a execução coordenada e integral de atividades dos setores e da equipe de trabalho, o processo participativo de tomada de decisões e a articulação das relações interpessoais. (LIBÂNEO, 2005).

Relaciona-se a função administrativa de organizar, dirigir e controlar com vínculos organizacionais ao avaliar alguns elementos constituintes deste vínculo como por exemplo: cooperação entre colegas, cooperação quanto ao tempo, cooperação quanto aos resultados, cooperação versus conflitos interpessoais e cooperação

versus estrutura organizacional, participação em questões sobre o trabalho e em questões sobre a organização, canais de participação e abertura à participação.

A avaliação é função primordial do sistema de organização e de gestão. Ela supõe acompanhamento e controle das ações decididas coletivamente, sendo este último a observação e a comprovação dos objetivos e das tarefas, a fim de verificar o estado real do trabalho desenvolvido. A avaliação permite pôr em evidência as dificuldades surgidas na prática diária, mediante a confrontação entre o planejamento e o funcionamento real do trabalho. Visa ao melhoramento do trabalho nas instituições de ensino, pois, conhecendo a tempo as dificuldades, podem-se analisar suas causas e encontrar meios de sua superação.

O controle e a avaliação dependem de informações concretas e objetivas sobre o andamento dos trabalhos, tendo como base o projeto pedagógico-curricular e ações efetivas praticadas pelos vários elementos da equipe institucional. Portanto o acompanhamento e o controle comprovam os resultados do trabalho, evidenciam os erros, as dificuldades, os êxitos e os fracassos relativos ao que foi planejado. A avaliação das atividades implica análise coletiva dos resultados alcançados e a tomada de decisões sobre as medidas necessárias para solucionar as deficiências encontradas (LIBÂNEO, 2005).

A repercussão deste instrumento de ação gestora incidirá na qualidade do ensino, nos índices que demonstrarão o perfil geral da instituição e, por outro lado, dará suporte aos reparos e consertos de possíveis contratempos detectados durante o processo.

Toda instituição de ensino além dos instrumentos de ação para pôr em prática o desenvolvimento do trabalho, necessita também de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no Regimento Institucional ou em legislação específica federal, estadual ou municipal. Libâneo (2001) salienta que esta estrutura organizacional se diferencia conforme a legislação federal, dos Estados e Municípios e, obviamente, conforme as concepções de organização e gestão adotada, mas pode-se apresentar a estrutura básica com todas as unidades e funções típicas de uma instituição de ensino, como: conselho institucional, direção, setor técnico-administrativo, setor pedagógico, instituições auxiliares e corpo docente.

Libâneo (2001) relata que o corpo técnico-administrativo em educação auxilia a direção coordenar, organizar e gerenciar todas as atividades da instituição atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumida pela equipe de trabalho e pela comunidade além de responder pelas atividades do meio que asseguram o atendimento dos objetivos e funções da instituição.

2.1.6 Plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação (PCCTAE)

A lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

A estrutura do PCCTAE

O Plano de Carreira do Servidor Técnico-administrativo dos Institutos Federais de Ensino é dividido em cinco classes: A; B; C; D; e E. Essas classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. Cada uma dessas classes divide-se em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), sendo que cada um desses níveis tem 16 padrões de vencimento básico.

Ingresso na carreira

O ingresso na carreira é realizado por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos e ocorre sempre no nível I de cada classe, observadas a escolaridade e a experiência estabelecidas no Anexo II da Lei 11.091/05.

Progressão Funcional

Os servidores podem progredir, dentro de uma classe, os quatro níveis, mas não podem ascender de uma classe para a outra. De acordo com preceitos constitucionais o servidor que ingressar na classe A, por exemplo, não tem a opção

de passar para a B. Ele pode apenas progredir de um nível para o outro dentro da classe A. As duas formas de progressão funcional são: Progressão por capacitação profissional e Progressão por mérito profissional.

Progressão por capacitação profissional

Progressão por capacitação profissional – é a mudança de nível de capacitação, dentro do mesmo cargo e da mesma classe, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação. Essa mudança, por exemplo, pode ser do nível I para o II, chegando até o IV. O curso deve ser compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida. Esses requisitos são analisados no processo de progressão. Para requerer a progressão funcional por esse tipo de processo, o servidor deve respeitar o interstício de 18 meses. A Tabela 1 sintetiza os níveis de carreira para progressão por capacitação profissional.

Nível de Classificação	Nível de Capacitação	Carga Horária de Capacitação
A	I	Exigência mínima do cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação superior a 180 horas

Tabela 1- Progressão por capacitação profissional dos Técnico-Administrativos em Educação
(Texto dado pela lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005)

Progressão por mérito profissional

Progressão por mérito profissional – é a mudança para o padrão de vencimento (que vai do 1 ao 16, dentro de cada uma das classes) imediatamente subsequente e pode ser realizada a 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado positivo fixado em programa de Avaliação de Desempenho Funcional. Essa avaliação é realizada anualmente em cada unidade, observando o disposto da resolução do Conselho de Administração nº 9/2008.

Fundamentos legais

- Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências;

- Lei nº 11.233, de 12 de dezembro de 2005. Institui o Plano Especial de Cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural (GEAC); cria cargos de provimento efetivo; altera dispositivos das leis nº 10.862, de 20 de abril de 2004, nº 11.046, de 27 de dezembro de 2004, nº 11.094, de 13 de janeiro de 2005, nº 11.095, de 13 de janeiro de 2005, e 11.091, de 12 de janeiro de 2005; revoga dispositivos da lei nº 10.862, de 20 de abril de 2004; e dá outras providências;

- Decreto 5.824, de 29 de junho de 2006 – Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

- Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006 – Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Incentivo à qualificação

Incentivo à qualificação - além da progressão profissional, o plano de carreira do servidor técnico-administrativo oferece um incentivo ao servidor que possui educação formal excedente ao requisito do cargo de que é titular. O benefício é pago em percentuais, fixados em tabela, que podem variar de 5% a 75%. O incentivo pode ser recebido após quatro anos de efetivo exercício no cargo e é calculado sobre o padrão de vencimento do servidor. Segue abaixo a tabela de percentuais de incentivo à qualificação. Redação dada pelo decreto 5.824, de 2006. A Tabela 2 ilustra os percentuais para a concessão do incentivo à qualificação.

Tabela 2 - Percentuais para a concessão do incentivo à qualificação

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (*)	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A	Ensino fundamental completo	10%	-
	Ensino médio completo	15%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo ou título de educação formal de maior grau	20%	10%
B	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	10%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	15%	10%
	Curso de graduação completo	20%	15%
C	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	8%	-
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
	Curso de graduação completo	15%	10%
	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
D	Ensino médio completo	8%	-
	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização, superior ou igual a 360h	27%	20%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	52%	35%
E	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
	Mestrado	52%	35%
	Doutorado	75%	50%

(*) Curso reconhecido pelo Ministério da Educação

Diante da apresentação deste Plano de carreira fica evidente que o mesmo tenta minimizar as diferenças salariais daqueles TAEs que possuem um nível de escolaridade superior ao exigido no cargo que ocupam, porém não garante uma boa qualidade ao vínculo destes com a Instituição em análise.

2.2 Vínculos Organizacionais e seus elementos constitutivos

Para uma melhor compreensão sobre a noção teórica de vínculos organizacionais, inicialmente, são apresentados alguns conceitos em relação ao tema, considerando estudos de autores ligados às áreas da Psicologia, Sociologia e Administração. Depois deste marco conceitual apresenta-se uma caracterização dos elementos constitutivos do vínculo organizacional a partir da tipologia de Kramer e Faria (2007).

2.2.1 - Vínculos: reflexões gerais e conceituais

Zimerman (2000, p. 124), afirma que o termo vínculo “não tem uma significação semântica uniforme entre os diversos autores que se aprofundam no seu estudo”. Alguns consideram vínculo como a representação de diferentes tipos de ligação entre os objetos e a estrutura egoísta do indivíduo. Outros trabalham com o enfoque conceitual de vínculo a partir de elos que ligam o indivíduo ao mundo exterior.

A origem da palavra *vínculo*, em latim é *vinculum* e significa *união, ligadura*, tendo a característica de ser duradoura. Segundo (ZIMERMAN, 2010) este termo deriva da raiz da palavra *vinco*, que refere a uma forma de união entre as partes, que, mesmo fixando os limites entre si, são ligadas e inseparáveis. Para Pichon-Rivière (2009), o vínculo forma um processo porque inclui o sujeito, o objeto e suas interações e, também, comunicação e aprendizagem.

O ser humano, desde que nasce e ao longo do percurso de sua existência, interage em diferentes grupos, com o objetivo de buscar sua identidade individual, grupal e social. Essa interação interpessoal estabelece o que se caracteriza como vínculos (ZIMERMAN, 2000). “O vínculo é tudo que ata, liga ou aperta”, segundo o dicionário Aurélio (1999). Esta assertiva representa uma relação de cumplicidade e troca na medida em que exige das partes envolvidas interesse pela relação e necessidade ou desejo pela vinculação (FARIA; SCHMITT, 2007). O vínculo é definido por Pichon-Rivière (2007) como uma maneira pela qual o indivíduo se relaciona com outros indivíduos.

Segundo Motta e Vasconcelos (2002), os indivíduos se reúnem em grupo para satisfazer suas necessidades de segurança, aprovação social e afeto. Para PAGÈS,

1982; ZIMERMAN,2000; FREITAS, 2000; ENRIQUEZ, 2001 os indivíduos estabelecem relações entre si para realizar um projeto em comum. São nessas relações interpessoais que o ser humano vê seus desejos e sua existência reconhecidos ou não (CHANLAT, 2001).

De acordo com Bion (1970) e Pichon-Rivière (2007) todo indivíduo é composto por uma trama vincular que determina a forma particular com que cada um se relaciona com o outro. Dessa forma, “o vínculo é a maneira particular com que o sujeito se relaciona com o outro, criando uma estrutura particular para cada caso e cada momento”.

Faria e Schmitt (2007) ao considerar os estudos de Laplanche (2001), Pichon-Rivière (2007), Kaës *et al.* (1991) e Freud (1988), afirmam que o vínculo é um processo que possibilita ao indivíduo reconhecer o outro como objeto de desejo e se reconhecer como sujeito. Os autores também comentam que o indivíduo poderá interagir com o mundo exterior, por meio desse processo.

Para Kramer e Faria (2007) o conceito de vínculo pode ser entendido como uma estrutura da qual faz parte o indivíduo e um objeto que, no caso em questão, é a organização, havendo um envolvimento de forma única entre os dois que será construído a partir dos diversos elementos que constituem o vínculo.

Pichon-Rivière (2007) acredita que o vínculo é a maneira específica de como cada ser humano tem o seu envolvimento com o outro ou mesmo com a sociedade, levando em conta a particularidade do caso específico e o momento em que acontece. Outra perspectiva percebida pelo autor é que o vínculo é um contexto dinâmico com uma evolução de tendência que abarca o indivíduo e a instituição.

Para Pichon-Rivière (2007), o conceito de vínculo está ligado ao de comunicação, conduta e papel social. Nesse sentido o inconsciente é um reservatório em que ficam acumuladas as pautas de conduta em relação com os vínculos e papéis que o indivíduo estabelece. Fernandes (2003) por seu lado, considera o vínculo como a convivência em que a experiência emocional envolve alguns indivíduos ou até mesmo partes do mesmo indivíduo.

Zimerman (2000) aponta que os vínculos são elementos de conexão intra, inter e transpessoais e essa vinculação está sempre envolvida de sentimentos ou até mesmo de fantasias inconscientes. Desse modo, de acordo com Zimerman (2000) e Fernandes (2003), o conceito de vínculo relaciona-se a três planos das relações do indivíduo, a saber: intrapessoal, que diz sobre como os objetos internalizados se relacionam; interpessoal, que trata da forma como o indivíduo se relaciona com as pessoas do seu ciclo de convivência; transpessoal que está relacionado às diversas formas como os indivíduos se vinculam às novas leis e valores dos demais grupos, assim como aos papéis que desempenham no contexto sociopolítico cultural em que estão inseridos.

Para Berenstein (2001) cada nova vinculação do indivíduo traz a possibilidade de marcar e de constituir a sua subjetividade. Por meio do vínculo, o indivíduo se liga a um objeto, com uma área que é representável e uma que não é. Então, o não representável recebe também uma inscrição que é própria das estruturas vinculares. Assim, para o autor, falar de vínculo só é possível com a presença de um objeto externo que cria a condição de bidirecionalidade, em que ambos são simultaneamente lugar do próprio desejo e lugar do desejo do outro. No caso desta pesquisa, o objeto externo é a organização. O vínculo do indivíduo com a organização é discutido na próxima seção.

Mesmo que possua várias concepções, o termo *vínculo*, expressa uma semelhança em relação à interação do sujeito e do objeto. Os sentimentos expressos nesta relação vão influenciar o grau de envolvimento do sujeito.

Nessa perspectiva Siqueira e Gomide Jr.(2004) destacam que as teorias da troca social e econômica e o princípio da reciprocidade fundamentam os vínculos de natureza social, no campo sociológico.

Blau (1964) explica algumas diferenças entre a troca social e a troca econômica. As obrigações entre as partes não são definidas na troca social; referem-se a um favor que uma pessoa faz a outra, já a troca econômica baseia-se em um contrato formal, que determina as quantias exatas a serem trocadas pelas partes.

A relação entre as pessoas é favorecida pelas trocas sociais já que estas proporcionam um compromisso com outrem, desenvolvendo, assim, uma questão de reciprocidade. Deste modo estas trocas fortalecem os laços sociais, provocando sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança (BLAU, 1964).

Ao apresentar o sistema da dádiva, Mauss (2001) traz uma colaboração à constituição das trocas sociais. Esta teoria da troca é baseada por uma relação que envolve três obrigações: dar, receber e retribuir.

Segundo Godbout (1998) a dádiva é inerente ao laço social; ou seja, às doações que são feitas, sejam elas esmolas, de sangue, ajudas humanitárias etc. evitam o isolamento do indivíduo, possibilitando que este sinta a própria identidade. Para este autor, o vínculo se dá “para se conectar à vida, para fazer circular as coisas num sistema vivo, para romper a solidão, sentir que não se está só e que se pertence a algo vasto, particularmente a humanidade” (GODBOUT, 1998, p. 49).

Nessa perspectiva Gouldner (1960)¹, citado por Siqueira (2005) sustenta que as relações sociais são guiadas por princípio moral e estabelecem uma obrigação: o ato de retribuir o favor recebido. Siqueira (2005) denomina essa recompensa de *norma de reciprocidade*, a qual tem duas condições sociais básicas: a) deve-se ajudar a quem nos ajuda; e b) não se deve prejudicar a quem nos beneficia. Tal norma pode ser aplicada nas relações entre o empregado e a organização.

De acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2004) o objetivo do princípio da reciprocidade é adequar os padrões de comportamento e regulamentar os vínculos de natureza social porque além de estimular a noção de débito no receptor, faz com que o doador crie expectativas quanto à retribuição.

2.2.2 Vínculos Organizacionais

Por maior que seja a evolução tecnológica da organização, o ser humano será o seu principal ativo. Siqueira e Gomide Júnior (2004) defendem que, para o indivíduo

¹ Gouldner, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, v. 25, n. 2, p. 161-178, 1960.

conseguir atender às imposições do mercado, é imperativo que sua força de trabalho esteja envolvida com seus objetivos. Ao mesmo tempo, as teorias de qualidade de vida propõem condições de trabalho mais humanas e que motivem o empregado. Por conta disto, os gestores de Recursos Humanos vêm buscando formas de tornar o envolvimento do empregado com a organização inabalável, bem como sua satisfação com o trabalho.

De acordo com este cenário, Siqueira e Gomide Júnior (2004) apontam que as décadas de 1960 e 1970 apresentaram mudanças significativas na compreensão de fatos que podem influenciar os resultados da organização. O assunto predominante foi a satisfação e o envolvimento com o trabalho, na busca por respostas em direção ao nível de produtividade e às taxas de absenteísmo e *turnover*. Esses estudos também passaram a ser usados como forma de gerar uma lista que serviria como recurso de gestão estratégica, que buscava aumentar a produtividade e reduzir os índices de faltas e substituição de empregados.

Muito usado pelas áreas de Recursos Humanos das organizações, o termo “turnover” também é conhecido como “rotatividade” e traduz o percentual de substituição que uma empresa possui além de servir como indicador de saúde organizacional, ou seja, o giro entre entradas e saídas de uma organização. O alto turnover pode ser ocasionado por vários fatores dentre eles: recrutamento e seleção ineficientes, baixo comprometimento organizacional, problemas com clima organizacional, suporte organizacional deficitário, política interna de pessoal, remuneração inadequada, benefícios insuficientes ou mal empregado. Em geral o cálculo do turnover serve para referenciar as ações de mudanças e desenvolvimento de uma organização. Em relação ao estudo aqui apresentado uma alta taxa de turnover torna-se um problema organizacional já que a forma de ingresso dos técnicos administrativos em educação é o concurso público. Estes colaboradores detêm o conhecimento das rotinas laborais, quais os serviços prestados pela instituição e, após algum tempo na mesma, esses profissionais passam a dominar e desempenhar essas atividades sem maiores problemas. Quando alguém da equipe sai, as atividades sofrem mudanças que em maior ou menor grau afetam a organização. Cada colaborador que sai da organização leva consigo itens primordiais e até vitais, mas que na maioria das vezes passa despercebido tais

como: ideias, histórico da empresa, conhecimentos específicos, parte da cultura da organização, do setor ou da área e em alguns casos clientes e fornecedores.

Outro aspecto ressaltado por Siqueira e Gomide Júnior (2004) é que a satisfação no trabalho é fator determinante no comportamento do indivíduo na organização. Acredita-se que pode haver uma redução de custos com a força de trabalho, quando esta é composta por um contingente de trabalhadores satisfeitos que, conseqüentemente, é estável no trabalho, assíduo e produtivo. Os autores ainda afirmam que os indivíduos satisfeitos com o trabalho o são, como consequência, com as experiências pessoais que têm reflexo na vida social do indivíduo. Sendo assim, o trabalhador satisfeito pode se tornar uma pessoa integrada socialmente à sua família e com maiores níveis de bem-estar físico e mental. Siqueira e Gomide Júnior (2004) ainda defendem que vínculos saudáveis no ambiente de trabalho sustentam uma vida saudável no ambiente social e familiar. Isso leva a crer que pessoas com alto nível de satisfação no trabalho são as que menos planejam sair, são mais frequentes, têm melhor desempenho e maior produtividade, tendendo a manter altos níveis de envolvimento com a organização.

Chanlat (2001) acredita que o método de gestão baseado na excelência tem como princípio que a produção organizacional seja melhor que a de seus concorrentes, o que torna a qualidade, a força, a adaptação e o empenho da equipe um desafio constante. Além disso, deve haver maior autonomia no trabalho, por meio do compartilhamento de responsabilidades e da recompensa material e simbólica aos indivíduos responsáveis pela produção, aliada a hierarquias mais igualitárias, à flexibilidade e à generalização de conhecimento por parte da mão de obra. Faria e Schmitt (2007) acrescentam que esse método de gestão faz com que os indivíduos se mobilizem para contribuir com o êxito da organização, por meio da canalização de energia física, afetiva e psíquica. Nesse sentido, a organização se torna local de superação, identificação e projeção do indivíduo.

Faria e Schmitt (2007) enfatizam que sendo o homem um ser complexo, a organização busca controlá-lo, para garantir que seus objetivos sejam alcançados. Esse controle tem a finalidade de alcançar, de forma sutil, a subjetividade do indivíduo, por meio do estabelecimento de vínculo entre ele e ela. Por outro lado, “o

indivíduo trabalha para realizar suas necessidades sociais e psíquicas [...]. Para trabalhar, o indivíduo estabelece vínculos, que é um componente das relações sociais e afetivas e refere-se diretamente à subjetividade humana” (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 3). Nesse caso, a relação indivíduo *versus* organização pode ser considerada uma relação de troca.

Faria e Schmitt (2007), em seus estudos, concluíram que o sucesso de funcionamento das organizações sofre influência dos vínculos estabelecidos entre os indivíduos e elas, denominado vínculo organizacional. Esse vínculo leva a um ambiente de trabalho com empregados mais envolvidos e garante que suas metas sejam atingidas conforme o planejado.

Faria e Schmitt (2007) ainda consideram que é imprescindível para a organização, que o trabalhador esteja engajado a ela, estabelecendo laços afetivos. Dessa forma, será possível mediar os conflitos existentes, assim como exercer sobre o indivíduo controle social. Esse controle se dá de forma sutil, sem que o empregado perceba que está sendo controlado. Para Enriquez (1999), Motta (1993) e Faria (2003), citados por Faria e Schmitt (2007, p. 3) “o vínculo é uma das formas de controle social exercido pela organização”.

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

A existência de um vínculo entre o indivíduo e a organização não garante que os objetivos serão atendidos, mas sim que haverá um comprometimento com a busca de resultados, já que o indivíduo vinculado à organização se sente identificado, pertencente e participando dela (KRAMER; FARIA, 2007). Cabe reforçar que, ao promover melhoria na qualidade da produção e desempenho, redução das taxas de rotatividade de empregados e ausência ao trabalho, o vínculo com a organização poderá ser positivo. O vínculo negativo ou fraco pode levar a um resultado nefasto para a organização, uma vez que pode provocar a queda na produtividade e o aumento dos níveis de absenteísmo e *turnover*.

Segundo a visão de Fernandes (2003) essa questão de o vínculo ser forte ou fraco, deve-se ao fato de existirem três elementos nessa relação: o emissor, o receptor e as mensagens que são formadas por códigos. Sendo assim, na estrutura vincular existe uma interação entre o sujeito e o objeto que se alimentam mutuamente. Essa atitude é que irá criar uma internalização da relação, momento em que “adquire uma dimensão intrassubjetiva com as características de gratificação ou frustração inerentes a um vínculo 'bom' ou 'mau' ”(FERNANDES, 2003, p. 66).

Kramer e Faria (2007) acrescentam que há também uma diferenciação em termos de intensidade vincular. Os vínculos organizacionais podem ser fortes, quando estão fundados numa sólida relação de reciprocidade, responsabilidade, interesse e comprometimento entre o indivíduo e a organização; moderados, quando estão estabelecidos em uma relação de conveniência e adequação entre os interesses do indivíduo e aquilo que a organização proporciona, ou formais, quando alicerçados em relação de obediência por parte do indivíduo às regras e normas existentes na organização. Entretanto, para o autor, quando o indivíduo cumpre apenas suas obrigações da mesma forma como faria em qualquer outro local de trabalho, sem preocupar-se com a qualidade do que faz e com a condição da organização, tem-se um vínculo organizacional fraco ou frágil.

O indivíduo estabelece vínculos com instituições de toda natureza e apesar de ter sua força de trabalho explorada, o trabalho é fundamental para a constituição do homem como ser social e individual. Além de necessitar do trabalho para obter seu sustento, o homem depende do trabalho como um meio de ser reconhecido socialmente, pertencente a um grupo social, no qual é aceito. Em outras palavras, o indivíduo necessita estabelecer vínculos, e o trabalho é uma das formas possíveis de vinculação.

A teoria dos vínculos sofreu e sofre influência direta da Psicologia, Sociologia e Filosofia, além de diversas teorias delas derivadas. Na área de Psicologia, as teorias de ligação afetiva estão presentes em vários estudos que explicam a vinculação através da aprendizagem social, da psicanálise, da teoria cognitivo-comportamental e da teoria etológica de apego. Há ainda outra vertente psicológica que considera os postulados da psicologia social, com forte influência da psicologia cognitiva. Na

visão sociológica, a vinculação tem seus princípios sintetizados no princípio de reciprocidade, em que existe uma troca entre o indivíduo e a organização. Por fim, a Filosofia considera que o vínculo decorre da cooperação social (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Cabe aqui esclarecer que, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), embora inúmeros estudos apontem para o fato de que o vínculo do indivíduo possa se dar somente entre ele e a organização, já existem estudos que apontam para uma compreensão diferenciada em relação à ligação do indivíduo com o trabalho e com a organização. Entretanto, neste estudo, o objeto é a relação vincular do indivíduo com a organização.

Segundo Faria e Schmitt (2007), o indivíduo se vincula a outro objeto para satisfazer uma necessidade. O vínculo estabelecido com uma organização leva à satisfação de necessidades objetivas e subjetivas. Da mesma forma, ele pode ser considerado objetivo ou subjetivo. O vínculo objetivo estaria ligado às relações formais de trabalho, como o contrato, por exemplo. Já o vínculo subjetivo estaria relacionado ao “sentimento de pertença, filiação, possibilidade de realização de desejos, reconhecimento, entre outros” (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 1).

Para Kramer e Faria (2007), a forma como um indivíduo irá se comportar na organização, que é considerada seu objeto, está relacionada com a relação de vínculo que existe entre eles. Quando o indivíduo se vincula com o objeto, este passa a ter um significado simbólico para o sujeito, podendo ser observado a partir dos elementos que constituem os vínculos organizacionais. A próxima seção destaca a tipologia de vínculos organizacionais a ser empregada na pesquisa.

2.2.3 Elementos Constitutivos do Vínculo Organizacional: Tipologia de Kramer e Faria (2007)

A tipologia de vínculos organizacionais discutida nesta seção teórica engloba 11 tipos: a identificação, o sentimento de pertença, a cooperação, a participação, criação de inimigos, a idealização, o reconhecimento e valorização dos indivíduos, a solidariedade, a integração, o crescimento e desenvolvimento pessoal/profissional e a autonomia. Esses vínculos estão embasados teoricamente em estudos realizados

por Bion (1970), Pagés (1982), Enriquez (1990, 1997, 2001), Pichon-Riviére (2007, 2009), ou seja, estudos oriundos da Psicologia e da Sociologia que, essencialmente, sustentam a teoria sobre vínculos. A referida tipologia assim como os 11 tipos de vínculo tiveram origem nos estudos de Kramer e Faria (2007). Cada um desses componentes será analisado separadamente a seguir.

Antes de iniciar a análise dos elementos constitutivos é relevante esclarecer que os mesmos são extremamente dinâmicos e estão sendo considerados separadamente apenas com fins elucidativos. O vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo estabelece a partir de seu trabalho. A razão pela qual são caracterizados seus elementos é buscar entendê-lo a partir dos elementos que o compõem.

Na figura 1 que segue abaixo estão demonstrados os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes.

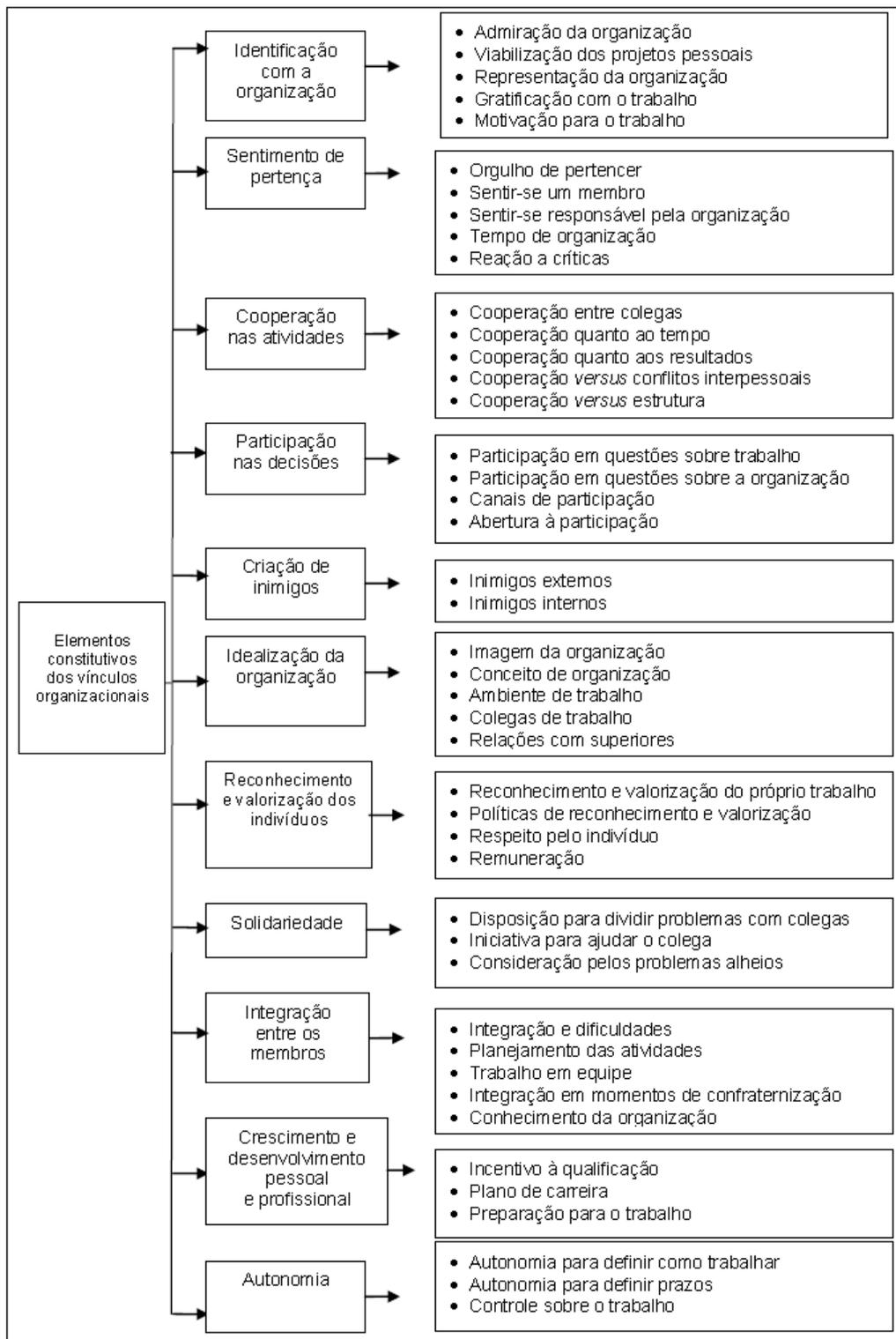


Figura 1 - Elementos constitutivos do vínculo organizacional e seus componentes
 Fonte: Adaptado de Kramer e Faria (2007)

2.2.4 Identificação com a Organização

A identificação é um dos elementos do vínculo organizacional, pressupõe-se, então, algum grau de identificação do indivíduo com a organização. De acordo com Pagès (1982), a identificação é uma das características do elo institucional, que também poderia ser chamado de vínculo.

A identificação e o vínculo possuem características similares, apesar de estarem muito próximos não se confundem, ou seja, um indivíduo que está intensamente vinculado à sua organização de trabalho, muito provavelmente possui um forte sentimento de identificação com a mesma.

O indivíduo, ao longo da sua vida, constrói as bases da sua identidade através dos relacionamentos interpessoais. A identidade é mutável, podendo modificar-se diversas vezes porque é dotada de uma grande plasticidade. No grupo primordial, a família, é onde se inicia o processo de identificação, e em seguida esta segue se renovando. Sabe-se que a identidade profissional tem um importante papel na vida de uma pessoa, pois o qualifica como alguém que tem uma função na sociedade, que é útil e produtiva, porém esta não é a única identidade que um indivíduo adulto carrega consigo.

Não se deve confundir, no entanto, identidade com identificação. Uma pessoa que trabalhe no IFBA, por exemplo, pode não se identificar com a organização, entretanto, ainda assim, possui a identidade de trabalhar naquele local. Portanto, mesmo que não exista uma identificação do indivíduo com a organização, a pessoa carrega a identidade de ser empregada em determinado estabelecimento.

Segundo Zimerman (1997), é inerente à questão da identificação a oscilação entre a busca de uma identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social. O indivíduo interage com outras pessoas desde o nascimento, logo é um ser social, por isso, a identificação grupal é tão importante na sua vida. Depois da família, o trabalho é, normalmente, o lugar onde o indivíduo mais convive socialmente na vida adulta, onde se criam laços de amizade e inimizade, relações

de amor e de hostilidade, formando-se vínculos, com o local de trabalho e com os colegas.

De acordo Chanlat (2001), o outro torna-se um modelo a ser seguido quando se constitui num objeto de identificação. Uma organização se torna um objeto de identificação na medida que institui um modo de funcionamento que possibilita ao indivíduo realizar seus projetos pessoais, gerando um sentimento de admiração, que traz gratificação pelo trabalho realizado e que permite ao indivíduo sentir-se motivado e, efetivamente, um representante da organização.

Enriquez (1996), acredita que sempre se estabelece alguma forma de relacionamento com o outro, podendo ser de amor, de solidariedade, de hostilidade ou de identificação. A vinculação do indivíduo com a organização representa uma relação, a qual pode, ou não, desempenhar importante papel na sua vida.

Para FREITAS (2000), dois mecanismos psicológicos: a identificação (com o líder e com os demais membros) e a idealização do grupo e do projeto, atuam em grupos que se reúnem para realizar um projeto comum. Portanto, as pessoas, trabalhando reunidas pelos objetivos da organização, tendem a lançar mão do mecanismo de identificação. O outro fenômeno – a idealização – é também um elemento constitutivo dos vínculos organizacionais e será estudado, detalhadamente, mais adiante.

Pichon-Rivière (2007) caracteriza qualquer grupo humano e, portanto, qualquer organização a partir da definição de três momentos. 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 momento é a cooperação, que se traduz na contribuição do indivíduo para a tarefa grupal. A pertinência se constitui no terceiro aspecto e 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.

Segundo Kramer e Faria (2007), quando as pessoas estão trabalhando reunidas em prol dos objetivos organizacionais, tendem a se identificar com a organização. Os

autores consideram que a identificação com a organização está ligada aos seguintes fatores: admiração, viabilização dos projetos pessoais, sentir-se um representante e sentir-se gratificado e motivado no local de trabalho.

2.2.5 - Sentimento de pertença

De acordo com Aliatti (2008), a pertença é entendida como um elo entre o indivíduo e os objetos internos, a estrutura familiar e o contexto social protegendo-os de angústias, como a sensação de vazio e de solidão. Nesta concepção, constrói-se o sentimento de pertença a partir da carência que as pessoas têm de se sentirem inseridas em um vínculo que tem como função a sustentação, diante da existência indefesa do ser humano. A pertença é um vínculo que parece ser intrínseco à condição do ser humano (FOULKES, 1986).

O sentimento de pertença possibilita que os indivíduos sintam-se como membros efetivos da organização, estabelecendo a identidade da organização e de cada um como seu integrante. Por causa da proximidade conceitual, muitas vezes, os conceitos de identificação e pertença misturam-se. Segundo Pichon-Rivière (2009), a pertença seria uma etapa posterior e mais profunda ao processo de identificação, quando existe uma transformação causada por uma maior integração do indivíduo ao grupo.

Este mesmo autor ainda contribui afirmando que a pessoa se realiza por meio da pertença à medida que consegue se ver como pertencente a um grupo adquirindo assim uma referência, assumindo uma identidade particular em função desse grupo, a qual lhe permitirá conhecer-se, localizar-se e “elaborar estratégias para mudanças”.

Puget (1997) acredita que a pertença revela a apropriação de um espaço (abstrato), de um lugar validado pelo outro ou por um grupo. Sendo assim na pertença há um sentimento de propriedade. Assim, entende-se pertença como sendo o sentimento de fazer parte “do dentro” de um grupo, de identificar-se com os objetivos, acontecimentos e esperanças deste grupo.

Para medir o sentimento de pertença do indivíduo com a organização, Kramer e Faria (2007) aplicaram os seguintes indicadores: orgulho de pertencer, sentir-se membro, sentir-se responsável pela organização, tempo de organização e reação a críticas.

2.2.6 Cooperação nas Atividades

Os indivíduos trabalham de forma cooperativa a fim de atingir as metas de produtividade determinadas pela direção das empresas, nesse sentido, Faria (1987) entende que a cooperação é uma forma específica do processo de produção capitalista já que esta acaba resultando numa divisão do trabalho, na qual os trabalhadores executam tarefas simples e repetitivas numa sequencia ordenada. Por meio da cooperação, as organizações passaram a produzir mais, em menos tempo, e a um custo menor, fatores extremamente importantes num contexto dominado por princípios capitalistas, como a competitividade, a qualidade e a produtividade.

Maggi (2006, p. 115) afirma que a “cooperação é ação dirigida ao mesmo objetivo”, ou melhor, é a ação de envolver-se em uma empreitada ou projeto comum, a ação coletiva pela qual os sujeitos colaboram para o mesmo resultado. Quando o objetivo comum é imposto a ação coletiva não deixa de ser cooperativa. Nessa intenção, cooperação é estabelecida pelo autor como um processo de ações que se completam em um mesmo propósito/resultado. Maggi (2006, p. 116) menciona que “quando as ações cooperativas são comuns, ocorrem em consequência trocas mútuas, relações recíprocas, comunicações diretas entre os sujeitos agentes”.

Nos estudos de Kramer e Faria (2007) a cooperação é considerada como um elemento dos vínculos organizacionais, que torna mais ágil, mais eficiente e mais fácil a realização das atividades. A cooperação indica se há um sentimento de grupo ou de conjunto na organização, e se os indivíduos se unem a fim de cumprir os objetivos dessa.

De acordo com Kramer e Faria (2007), considerando os pressupostos de Pichon-Rivière (2007) e Faria (1987), cooperar é o que cada um faz para que o trabalho de todos, dentro da organização, tenha uma função e um objetivo, gerando algum

resultado. Para os autores, a cooperação torna o trabalho mais rápido, eficiente e mais simples. Além disso, indica se há a constituição de grupo e se há união entre os integrantes do grupo com o objetivo de cumprir os objetivos propostos.

Cooperação entre os colegas, cooperação quanto ao tempo, cooperação quanto aos resultados, cooperação *versus* conflitos interpessoais e cooperação *versus* estrutura foram aspectos identificados por Kramer e Faria (2007) relativos ao vínculo de cooperação nas organizações.

2.2.7 Participação nas Decisões

Faria (1985) defende que a participação dos trabalhadores na gestão surge no contexto organizacional como uma forma de garantir o desempenho e a produtividade das empresas, influenciados negativamente devido à monotonia, ao tédio, à execução de tarefas repetitivas, à rotatividade da mão-de-obra, aos altos índices de absenteísmo, etc. No entanto, a participação na gestão é, na verdade, resultado da mobilização e das práticas da própria classe trabalhadora e reflete a dinâmica das relações de trabalho. 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 (FARIA, 1987). O controle pelos trabalhadores dos elementos da gestão tende a implicar uma participação formal nas decisões.

De acordo com as ideias de Mailhiot (1970) as pessoas que possuem a oportunidade de participar, de expor opiniões e de compartilhar ideias no ambiente de trabalho se sentem integrantes do processo produtivo, possibilitando assim aumentar o envolvimento com o trabalho reforçando os vínculos organizacionais. O autor complementa que o indivíduo precisa sentir que faz parte dos processos de tomada de decisão para que se considere pertencente a um grupo.

Maggi (2006) considera que a decisão constitui-se de três fases: (i) a busca das alternativas depois de reconhecer o problema, (ii) a avaliação dessas alternativas e de suas conseqüências e (iii) a escolha da solução mais satisfatória em relação ao

diagnóstico do problema. O autor ainda afirma que a organização é um processo de ações e decisões que se autoproduz e se autorregula.

A participação nas decisões, para a Escola de Relações Humanas, é um fator de motivação, que incentiva o indivíduo a trabalhar para atingir os objetivos da organização. Supõe-se, ainda ser fundamental, a participação do trabalhador nas decisões que dessem origem as tarefas que executa (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Contribui com a discussão os argumentos de Nascimento (2008): a organização precisa oferecer um ambiente democrático para conseguir o envolvimento de seus colaboradores, ou seja, a participação das decisões não deve ser restrita nos momentos de assembleia, mas também em ocasiões informais e cotidianos que envolvem a organização. Ou melhor, a organização deve proporcionar formas de participação plena, ou seja, a existência de grupos de trabalhadores autorregulados, capazes de tomar suas próprias decisões.

Neste estudo, participar das decisões referentes ao próprio trabalho e à organização é um outro elemento dos vínculos organizacionais. A participação é importante na formação e manutenção dos vínculos, pois proporciona aos indivíduos a possibilidade de contribuir para a definição de matérias referentes à organização e às suas atividades. Isso aproxima as pessoas da organização, comprometendo-as com o funcionamento e com os resultados da mesma.

Segundo Kramer e Faria (2007) as características ligadas à participação nas decisões são: participações em questões sobre o trabalho, participações em questões sobre a organização, canais de participação e abertura à participação.

2.2.8 Criação de inimigos

A construção ou delimitação de inimigos, externos ou internos, é um processo freqüente nas organizações, não raro, necessário. A existência de inimigos fortalece os vínculos interpessoais, reforçando os sentimentos de identificação e de pertença

e a consciência de que há um projeto comum a ser realizado. Numa organização empresarial, o inimigo externo pode ser designado como o concorrente, o mercado, a economia, etc., e o inimigo interno pode ser uma pessoa, um grupo ou um setor, que passa a carregar o fardo pelos fracassos da organização.

A existência de uma organização, assim como a sua permanência, estão relacionadas à construção de inimigos. Esse ambiente de luta contra algo ameaçador consolida os laços de reciprocidade entre os membros da organização (ENRIQUEZ, 1996).

Quando o inimigo é procurado no interior da própria organização, um membro ou um setor – o bode expiatório – se faz depositário dos aspectos negativos dessa organização (PICHON-RIVIÈRE, 2007). Portanto, nas situações em que os indivíduos não conseguem resolver seus problemas, tenderão a encontrar um culpado, que pode não ser responsável pela situação atual ou se revelar mais frágil que os outros e, por isso, alguém que pode ser sacrificado arbitrariamente pelos outros (ENRIQUEZ 2001).

Quando a organização fracassa, isto é, quando não consegue atingir os objetivos esperados, é normal que se busquem as causas desse fracasso, que podem ser identificadas da seguinte forma: os inimigos exteriores, que fecharam as portas para a vitória, e os inimigos internos, que sabotaram os esforços comuns. As pessoas que trabalham na organização são incapazes de se interrogar sobre as verdadeiras causas do fracasso, identificando apenas os perseguidores ativos ou potenciais (ENRIQUEZ, 2001).

ENRIQUEZ (1996) observa que nenhuma organização trabalhista poderia durar se não houvesse algo, além do trabalho, que unisse os homens entre si. Para ele, é o amor que faz o papel de vincular as pessoas entre si e de possibilitar a criação e a permanência dos vínculos na organização. O amor a que se refere o autor é dessexualizado, ou seja, não relacionado a tendências sexuais diretas. O oposto do amor – o ódio – também desempenha um importante papel na formação de vínculos. A coesão da organização e entre seus membros está diretamente relacionada com o

ódio a um inimigo, normalmente externo, mas que também pode ser interno – bode expiatório.

O elemento criação de inimigos é analisado por meio dos seguintes aspectos: inimigos externos e internos.

2.2.9 Idealização da organização

A idealização é um fenômeno que possibilita aos indivíduos considerarem a organização e o seu projeto como excepcionais. Objetivamente, idealizar a organização pode significar vê-la como o melhor lugar para trabalhar, que oferece o melhor ambiente, as melhores oportunidades, que não apresenta problemas, etc. A idealização pode assumir uma conotação religiosa, instituindo entre indivíduo e organização uma relação perfeita, sem falhas, na qual os interesses de ambos parecem ser atendidos.

No olhar dos estudiosos Anderson e Parker (1978), Pagès (1982), Zimmerman (1997), Freitas (2000) e Enriquez (2001), a constituição de um grupo ocorre quando existe uma intenção, um planejamento em que todos estejam envolvidos, e mais, que o tenham por verdadeiro. Os autores acreditam que isso vai levar os indivíduos a conceber o ambiente como um lugar perfeito para se trabalhar e criar a idealização de que são valorizados pela organização.

No que se refere à idealização da organização, Fasolo (2009) entende que as organizações colaboram ainda mais com essa imagem ao trazerem para si de forma voluntária o papel de formadora de identidade, tanto social quanto individual, com o propósito de estabelecer uma relação de referência total, ou seja, são capazes de envolver o empregado em suas vidas sociais e pessoais e, nesse padrão, é gerado um elo possibilitando que surja uma relação de referência, uma visão da organização. Nessa mesma concepção, Freitas (2000) demonstra com mais um argumento quando diz que essa experiência se dá através da produção de um imaginário específico, no qual a organização contemporânea surge para os indivíduos como um espaço de poder, nobreza e perfeição; enfim, um lugar que

procura satisfazer os anseios narcísicos de seus membros e prometer-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor e de identidade.

Segundo Freitas (2000) a idealização é um fenômeno que aparece nos grupos quando realizam uma atividade. O indivíduo tem uma sensação de verdade socrática relacionada, totalmente, a um misticismo e um aspecto simbólico.

Segundo Kramer e Faria (2007), a idealização, geralmente, associa-se a outros elementos dos vínculos organizacionais, como a identificação, o sentimento de pertença, a criação de inimigos e a integração entre os membros. Pode ser visualizada por intermédio dos seguintes aspectos: imagem da organização, conceito da organização, ambiente de trabalho, colegas de trabalho e relação com os superiores.

2.2.10 Reconhecimento e Valorização dos Indivíduos

Kramer e Faria (2007) entende que a necessidade que o indivíduo tem de ser reconhecido e valorizado está ligado ao fato de as pessoas precisarem estabelecer e manter vínculos interpessoais. Maggi (2006) acrescenta que essa valorização não deve limitar-se ao sujeito singular, como se este estivesse afastado da coletividade na qual vive; deve, ao contrário, se completar no plano social.

A maior dificuldade em relação a este elemento é que cada pessoa, subjetivamente, tem sua noção de reconhecimento e valorização. Alguns indivíduos podem sentir-se valorizados por receberem altos salários, outros podem sentir-se reconhecidos por ocuparem uma posição importante e outros se sentem satisfeitos ao serem homenageados, receberem agradecimentos ou serem tratados com respeito. Ao perguntar a uma pessoa se ela se sente valorizada e/ou reconhecida na organização onde trabalha, a resposta, invariavelmente, vai ser influenciada pelos seus valores e a sua percepção de reconhecimento e valorização. Portanto, esse aspecto é extremamente difícil de mensurar. Uma empresa pode estabelecer uma série de políticas de reconhecimento e valorização e, no entanto, seus funcionários podem estar insatisfeitos com as mesmas.

Enriquez (1997, p. 95; 2001, p. 66) explica que o grupo vivencia um conflito entre o “*reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento*”. O primeiro indica que em um grupo cada pessoa expressa seu desejo e espera que este desejo seja aceito pelos outros. Já o desejo de reconhecimento é a vontade expressa que o membro tem de ser reconhecido pelo grupo.

Todas as sensações de angústia, decepções, dúvidas, etc. vivenciadas pelos indivíduos na realização das atividades, dentro das organizações, são consideradas recompensadas por eles de forma afetiva quando há por parte da organização o reconhecimento ou uma forma de agradecimento por todo empenho envidado em favor da qualidade de seu trabalho (DEJOURS, 2004). O autor acrescenta que, com base nesta lógica de recompensas, o ego se realiza e ocorre a edificação da identidade do indivíduo no campo social.

Na percepção de Veloso (2007), a busca de reconhecimento é feita de formas distintas, como: fazer parte de um grupo profissional específico e valorizado, porque os saberes que os seus membros podem lhe transmitir são essenciais para o desenvolvimento das atividades da empresa; expressar a identificação com o projeto e os objetivos da empresa; absorver os conhecimentos transmitidos; conhecer fontes de informação ou meios de coordenação do trabalho, dentre outros.

Para Feldman e Anat (2002) as rotinas organizacionais proporcionam múltiplas interações interpessoais com outros sujeitos da organização e sendo assim, cabe aos gestores sistematizar tais relações para que se estabeleçam os vínculos. Nessa linha de pensamento, as autoras entendem que esta conduta promoverá a formação de redes para um permuta de informações e, conseqüentemente, uma melhoria de entendimentos.

Freitas (1988) complementa a ideia das autoras mencionadas acima, acrescentando que grupos informais que surgem em função das rotinas organizacionais resultam em relações de amizade e a autora afirma que “o homem, transcende os limites do contexto familiar, procura ser amigo das pessoas com quem convive” (FREITAS, 1988, p. 74). Nessa perspectiva, Freitas (1988) argumenta que, na formação destes grupos, nasce também a necessidade dos indivíduos serem aceitos pelas pessoas

que fazem parte do contexto do trabalho, aflorando um sentimento de identidade e de autovalorização.

O ambiente de trabalho, para Concepción (2008), é tido como excepcional, pois a verdadeira *psique* explica que é, nesse espaço, que o indivíduo vai se descobrir e lhe possibilitar todo o significado e expressão no seu meio social. De acordo com essas ideias, Dejourns (2004) colabora com a discussão complementando que o reconhecimento que surge a partir da organização em função do trabalho do indivíduo é visto como um prêmio, e isso vai aperfeiçoar sua identidade no campo social. Segundo o autor, esse prêmio se concretiza em forma de salário ou até mesmo através de gratidão expressa, da constatação da necessidade do trabalho e da demonstração da contribuição do indivíduo para a realização da meta. Traesel (2007) também trata do assunto nesse linha de pensamento, quando afirma que, no campo da psicodinâmica do reconhecimento, o prêmio esperado pelas pessoas tem uma conotação simbólica e surge quando elas fazem a sua contribuição individual para a empresa através do seu labor.

Neste trabalho, o elemento em questão é visualizado nos seguintes aspectos: reconhecimento e valorização do próprio trabalho, políticas de reconhecimento e valorização, respeito pelo indivíduo e remuneração.

2.2.11 Solidariedade

A solidariedade se caracteriza como um elemento dos vínculos organizacionais, pois quando está presente fortalece os laços de reciprocidade entre as pessoas, tornando-as mais unidas e dependentes umas das outras. Trabalhar num local onde se estabelecem relações de solidariedade estimula os sentimentos de identificação e de pertença com esse local, incentiva a cooperação entre as pessoas para a consecução das atividades e aumenta a integração entre os membros.

A respeito do sentimento dos indivíduos, Caldas e Tonelli (2000) dizem que a identificação é a base da solidariedade e, além disto, é ao mesmo tempo uma maneira de construção da identidade do indivíduo e uma forma peculiar que este encontra para se vincular a outros, caracterizando-se como um mecanismo de

relação. Sendo assim, quando o indivíduo se identifica com o grupo, este torna-se exclusivo e o sentimento de solidariedade é intensificado.

A prática de ajudar as pessoas transparece a cooperação entre os membros do grupo, simplificando o alcance dos objetivos propostos pela organização. Por este motivo, Kramer e Faria (2007, p. 97), salientam que a solidariedade funciona como um meio que consolida os laços de reciprocidade entre as pessoas, tornando-as mais próximas e dependentes umas das outras. Assim, pode-se dizer que a solidariedade vai existir quando há uma identificação com o meio social.

Gomes (2007) destaca que a solidariedade dá fundamento à cooperação e vincula os sujeitos e por isto é um elemento importante. Em compensação, a autora ainda afirma que essa vinculação é resultado de uma participação responsável na realidade de outra pessoa, desde que ela seja feita de forma solidária.

No âmbito organizacional, Rosenfield (2003) defende que o “investimento identitário do trabalhador” deve ser reformulado para que exista e se desenvolva uma real solidariedade, haja vista que a formação de grupos autônomos e separatistas leva à perda do reconhecimento do valor do operário.

“Relações de solidariedade estimulam os sentimentos de identificação e de pertença, incentivam a cooperação para a consecução das atividades e aumentam a integração entre os membros” (KRAMER; FARIA, 2007, p. 97). Segundo os autores, a solidariedade pode ser percebida por meio da disposição para dividir problemas, da iniciativa para ajudar os colegas e da consideração pelos problemas alheios.

2.2.12 Integração entre Membros

A integração entre os membros da organização se constitui como um elemento dos vínculos organizacionais porque, quando ocorre, favorece a formação de relações interpessoais, facilita a realização das tarefas, contribui para a identificação, o sentimento de pertença, a cooperação e a solidariedade, e torna o ambiente de trabalho um lugar agradável para o exercício de atividades profissionais.

Probst, Raub e Romhardt (2002) constataram que a integração entre os componentes de um grupo pode eliminar as limitações individuais e, conseqüentemente, solucionar problemas que o indivíduo sozinho provavelmente não seria capaz de resolver. Todavia, segundo Mailhiot (1970) isto só será possível se os membros deste grupo desenvolverem uma estima e até mesmo um respeito nas suas convivências.

Seminotti (2001) ilustra com seu trabalho um outro aspecto ao informar que não é uma tarefa fácil perceber e respeitar as diferenças de cada membro de um grupo. Por isto as pessoas tendem a procurar para se relacionar, em um primeiro momento, aqueles que demonstrem algum ponto em comum e só quando se sentem seguras do apoio do grupo irão interagir e apresentar suas diferenças. Por isto que o trabalho coletivo permite que o sujeito se afaste do isolamento que, muitas vezes, se faz presente no cotidiano profissional.

Outro ponto a ser destacado é que, no entendimento de Saraiva, Pimenta e Corrêa (2004), a expectativa é que se tenha uma organização produtiva com resultados positivos por meio da integração e cooperação e, para isso, é necessário conseguir que o seu pessoal esteja integrado através de um projeto comum.

Kramer e Faria (2007) consideram que havendo integração entre os membros da organização as tarefas tornam-se mais fáceis de ser conduzidas, contribuindo com outros elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, tais como identificação, sentimento de pertença, cooperação e solidariedade, além de proporcionar um agradável ambiente de trabalho. Para os autores, esse item pode ser percebido através dos seguintes aspectos: integração e dificuldades, planejamento das atividades, trabalho em equipe, integração em momento de confraternização e conhecimento da organização levando a um ambiente saudável e de fácil convívio.

Vale notar a contribuição de Freitas (1988) no que diz respeito ao ambiente organizacional, ela destaca como um fator favorável à organização a formação de grupos informais em empresas, porque neles os indivíduos se unem de forma voluntária e os membros têm um relacionamento direto, espontâneo e descontraído, abrangendo a satisfação de vários anseios humanos. Para a autora, esse convívio

vai muito além do cumprimento da tarefa, pois promove ainda a satisfação da necessidade de segurança. O homem, ameaçado por alguém, une-se a terceiros para se defender. Daí o aparecimento das “panelinhas” no trabalho (FREITAS, 1988).

De acordo com as ideias de Maggi (2006), em organizações onde a integração acontece com os valores e princípios predeterminados esse problema de ameaças são minimizados. As regras já estão interiorizadas pelos membros e não aparecem como ameaças, e assim já assimiladas como verdade.

2.2.13 Crescimento e Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Outro elemento constitutivo dos vínculos organizacionais é o crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal. Uma organização que oferece oportunidades para qualificar e aperfeiçoar seu quadro de pessoal, que valoriza o conhecimento e que incentiva as pessoas a participarem de atividades que lhes propiciem crescimento e desenvolvimento, está oferecendo condições para que seus funcionários criem vínculos organizacionais. Além disso, tais condições podem reforçar ou favorecer a formação da identificação, da idealização, e dos sentimentos de pertença e de reconhecimento e valorização.

No ponto de vista de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), desenvolver significa atingir níveis de capacitação crescentes para atender requisitos cada vez mais complexos, para desenvolver atividades mais desafiadoras que promovam maior reconhecimento. No entanto, é necessário que a organização propicie condições de trabalho para o desenvolvimento acontecer de acordo com seus objetivos.

A organização oferece condições para que seus empregados criem vínculos com ela, à medida em que a organização oferece oportunidade de qualificação e aperfeiçoamento para sua equipe, valoriza seu conhecimento e incentiva as pessoas na busca de seu desenvolvimento. Além de que, essas condições podem reforçar “a formação da identificação, da idealização e dos sentimentos de pertença e de reconhecimento e valorização” (KRAMER; FARIA, 2007, p. 100).

Outro aspecto levantado por estes autores acima citados é que o crescimento e o desenvolvimento podem ser percebidos por meio do incentivo à qualificação, ao plano de carreira e à preparação para o trabalho.

Vale ainda citar as conclusões de Maslow (1943) quando afirma que o indivíduo se sente impaciente, frustrado e descontente caso não se sinta autorrealizado, ainda que satisfeitas todas as demais necessidades do indivíduo. A autorrealização abrange o cumprimento de nossos talentos, capacidades e potenciais. A autorrealização ocupa o lugar mais elevado na hierarquia das necessidades de Maslow (1943).

Um dos elementos que motiva os indivíduos a terem um maior envolvimento e dedicação para com as organizações é a necessidade de autorrealização. As organizações devem promover o aprendizado, o treinamento das habilidades e a progressão na carreira para satisfazer tal necessidade, (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Neste trabalho, o item em questão foi abordado por meio dos seguintes aspectos: incentivo à qualificação, plano de carreira e preparação para o trabalho.

2.2.14 Autonomia

O último elemento constitutivo dos vínculos organizacionais a ser considerado é a autonomia. Por meio desse elemento, busca-se saber o grau de autonomia que os indivíduos possuem para realizar o seu trabalho e para definir seus próprios prazos.

A autonomia, na medida em que proporciona condições para que as pessoas se organizem para o trabalho da forma definida por elas, oferece, também, a possibilidade de construção de um relacionamento mais próximo e menos formal entre indivíduo e organização. Nesse sentido, a autonomia cria um campo propício para que o empregado possa estabelecer vínculos com a organização, preocupando-se com o seu desempenho, suas políticas, seus resultados e seus problemas.

A autonomia contribui para a identificação e o sentimento de pertença, assim como para o crescimento e o desenvolvimento profissional e pessoal.

Em conformidade com o pensamento de Maggi (2006), o sujeito é autônomo quando domina seu próprio trabalho, seja pela reconquista da iniciativa, pela expressão de vontade e responsabilidade ou pelo conhecimento e participação aos fins. Ou melhor, a eliminação de tarefas manuais taylorista ou a modificação do conteúdo das tarefas não são suficientes para caracterizar a autonomia no trabalho. O autor enfatiza que as relações humanas apenas asseguram um clima favorável ao redor das tarefas já impostas, consideradas pelo autor como tarefas heterônomas.

Maggi (2006) sustenta que uma organização sempre será em parte autônoma e em parte heterônoma. Para ele, autonomia é a capacidade de produzir suas próprias regras, de gerir os próprios processos de ação. Este significado indica independência. Enquanto que a heteronomia ou melhor, a discricionariedade, de acordo com Maggi (2006) significa ações previstas por um processo regrado, em que o indivíduo pode e/ou deve escolher dentre as alternativas, num cenário de dependência.

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

A autonomia refere-se a liberdade de decisão individual ou coletiva, ao contrário da heteronomia, que refere-se aos princípios de regulação aos quais os sujeitos são submetidos (MAGGI, 2006).

O conceito de autonomia para Freire (1996, 1999, 2005) é resultado de um processo constituído pelo desenvolvimento do sujeito relacionado à sua capacidade de resolver problemas por si mesmo, de tomar decisões sempre de maneira consciente e pronto para assumir maior responsabilidade e arcar com as consequências de seus atos (FREIRE, 1996, 1999, 2005).

Autonomia para definir como trabalhar, autonomia para definir prazos e controle sobre o trabalho são aspectos utilizados por Kramer e Faria (2007) para entender a autonomia nas organizações.

São estes os onze elementos constitutivos do modelo teórico proposto por Kramer e Faria (2007) e que serão tomados nesta investigação para compreender, empiricamente, como se constituem os vínculos dos profissionais de escolaridade superior em postos de nível mais baixo, em uma instituição federal de ensino. No capítulo seguinte serão descritos os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa de campo.

3 METODOLOGIA

De acordo com Demo (1995, p. 11), metodologia “significa na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa”. Andrade (2002) conceitua metodologia como um conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca de conhecimento. Este mesmo autor afirma que a metodologia compreende o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou no caminho para chegar-se à verdade.

O método, segundo Cervo e Bervian (2002), constitui uma ordem que é imposta aos processos necessários para atingir um objetivo ou alcançar um resultado. Vergara (2004, p. 12) afirma que “o método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. E Lakatos (2001) define o método como sendo um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança, permite atingir os objetivos propostos, indicando o caminho a ser seguido.

Vale salientar que não há apenas um único método possível. Conforme Vergara (2004), são várias as opções para um modelo de pesquisa. Vários autores comungam com a ideia de Vergara (2004). De acordo com Turato (2003), é preciso saber se o método conseguirá atender aos objetivos da pesquisa a ser empreendida. Para Haguette (1992), o melhor método é aquele que mais ajuda na compreensão do fenômeno a ser estudado.

A escolha de um método de pesquisa é fundamental na condução do desenvolvimento de um trabalho científico. Buscou-se neste trabalho uma metodologia que estivesse relacionada à natureza do objeto a ser pesquisado e correlacionado ao tema e à disponibilidade de recursos existentes para realização da pesquisa e o acesso aos dados. Tendo em vista o objetivo desta pesquisa - analisar os vínculos organizacionais mantidos pelos Técnico- Administrativos em Educação com alta escolaridade ocupantes de postos médios - esta seção discorrerá sobre os procedimentos metodológicos utilizados. Serão abordados o tipo e o método de pesquisa, a unidade de observação e de análise, a população e a amostra, as técnicas de coletas de dados e o tratamento dos dados.

3.1 Tipo, método e abordagem de pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como “descritiva”, recorrendo-se às abordagens quantitativa e qualitativa para ancorar todo o estudo de caso, que foi a estratégia utilizada.

Para Triviños (1987), os estudos descritivos permitem descrever com clareza os fatos e fenômenos de certa realidade. De acordo com esta afirmativa, Vergara (2004) também define a pesquisa descritiva como aquela que expõe as características de uma população ou fenômeno determinado. Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva tem por objetivo observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem a manipulação do pesquisador. Interessou a esta pesquisa descrever os vínculos estabelecidos pelos Técnico-Administrativos em Educação e o IFBA (Campus Salvador).

A escolha da abordagem quantitativa deve-se ao fato de que foram utilizados procedimentos estatísticos para o tratamento dos dados (VERGARA, 2004). Já a abordagem qualitativa permitiu aprofundar a interpretação dos dados coletados quantitativamente. Entre os estudos quantitativo e qualitativo não há contradição e nem continuidade na visão metodológica. As naturezas das pesquisas quantitativas e qualitativas são diferentes. A investigação quantitativa tem por objetivo obter dados e indicadores. Já a investigação qualitativa tem por objetivo coletar informações sobre crenças, valores, opiniões, hábitos etc., sendo utilizada para investigar fenômenos complexos (MINAYO; SANCHES, 1993).

Neves (1996) afirma que a pesquisa quantitativa, normalmente, procura cumprir com exatidão a um projeto previamente organizado (fundamentado em suposições notadamente indicadas ou variáveis que são objeto de definição operacional), a pesquisa qualitativa geralmente é encaminhada no decorrer de seu desenvolvimento.

Segundo, Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem o pesquisador como instrumento fundamental e o ambiente natural como fonte direta de dados. Nessa perspectiva, valorizam-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. A preocupação dos pesquisadores qualitativos

não está direcionada somente com os resultados ou produto, mas principalmente com o processo, ou melhor, com o significado que as pessoas atribuem às coisas e à sua vida.

Godoy (1995) acrescenta que para produzir estudos complementares podem-se combinar a pesquisa qualitativa e a quantitativa. É justamente o que se pretende com este estudo, ou melhor, fazer uma abordagem quantitativa utilizando questionários fechados e em seguida complementar a pesquisa por meio de uma abordagem qualitativa ao adotar um roteiro de entrevista previamente elaborado.

Após a explanação feita a respeito das abordagens quantitativa e qualitativa, torna-se importante salientar que o caráter quantitativo deste estudo consistiu na aplicação de questionários aos Técnico-Administrativos em Educação que ingressaram no IFBA (Campus Salvador) no período de 2006 a 2012. Foram elaborados dois questionários um aplicado ao grupo dos TAEs que continuam trabalhando no IFBA (Campus Salvador) e outro aplicado aos TAEs que já se desligaram desta instituição com o objetivo de identificar os vínculos organizacionais mantidos pelos Técnicos em relação à Instituição onde trabalham ou trabalhavam. Nesta pesquisa, o primeiro grupo chamar-se-á de TAEs ativos e o segundo grupo de TAEs egressos. Em virtude das especificidades de cada grupo, foi feito um estudo comparativo entre eles.

Para a realização da pesquisa qualitativa, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas. Para Yin (2001, p. 112), “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. Na visão de Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001) e Lüdke e André (1986), as entrevistas são capazes de tratar em profundidade temas considerados complexos e que seria complicada sua investigação por meio de questionário, pois este tem um alcance mais superficial. O roteiro da entrevista foi composto por questões gerais e específicas para os TAEs tanto do quadro de ativos quanto dos egressos.

Foi utilizado o estudo de caso como estratégia de pesquisa. O estudo de caso, segundo Yin (2001), investiga um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real. O estudo de caso permitiu coletar informações aprofundadas sobre os vínculos

estabelecidos pelos Técnico-Administrativos em Educação em relação à Instituição em análise.

Classifica-se esta pesquisa como um estudo de caso descritivo único, na medida em que descreve características de um fenômeno de uma determinada população, representada por Técnico-Administrativos em Educação do Instituto Federal da Bahia – Campus Salvador, analisando como se configuram os vínculos organizacionais destes profissionais em relação à organização em que trabalham. Em outras palavras, “pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade” (Triviños, 1987, p.110).

O estudo de caso é uma estratégia que permite a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, e se caracteriza pela não manipulação de comportamentos relevantes. O estudo de caso, por apresentar muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, deve basear-se em várias fontes de evidências, além de contar com o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (Yin, 2001).

Ao referir-se a estudo de caso, Triviños (1987) define como estudos descritivos que têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. Este autor considera que no estudo de caso os resultados são válidos só para o caso que se estuda, não podendo generalizar o resultado.

Todavia, ele ainda acredita juntamente com Yin (2001) que a importância do estudo de caso está em proporcionar o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, cujos resultados alcançados podem propiciar novos estudos. Deste modo, segundo Yin (2001), usa-se o método de estudo de caso quando se pretende entender um fenômeno da vida real em profundidade e quando esse entendimento abranger importantes condições contextuais, por serem altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo.

Conforme Godoy (1995, p.25), “o estudo de caso tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder como e por que certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real”.

Gil (1996) assinala que o estudo de caso é muito flexível, não sendo possível estabelecer um roteiro rígido e preciso de como será desenvolvida a pesquisa. No entanto, observa que, normalmente, é possível distinguir quatro fases no estudo de caso: delimitação da unidade-caso, coleta de dados, análise dos dados e redação do relatório.

3.2 O campo empírico

O campo empírico, ou unidade de análise da investigação foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - Campus de Salvador, sediado na Rua Emídio dos Santos, s/n, Barbalho, CEP 40.301- 015, Salvador-BA, CNPJ 10764307/0002-01 é parte integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). Foi criado nos termos da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, vinculado ao Ministério da Educação, com natureza jurídica de autarquia, detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, domiciliado na sede de sua Reitoria, situada na Avenida Araújo Pinho, 39, CEP: 40.110-150, Canela, Salvador – BA.

O IFBA é oriundo da antiga Escola Técnica Federal da Bahia, instituição centenária, que foi transformada em 28 de setembro de 1993 através da Lei 8.711/93 em Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA) e finalmente em 28 de dezembro de 2008 se transformou em Instituto Federal da Bahia a partir da Lei 11.892/08. O IFBA (Campus Salvador) conta com 10 cursos de graduação presenciais – Bacharelado em Administração, Engenharias: Industrial Elétrica, Industrial Mecânica e Química; Licenciaturas em: Geografia, Matemática e Física e Cursos de tecnologia: Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Eventos e Radiologia, além de 08 cursos técnicos integrados ao ensino médio (Automação

Industrial, Edificações, Eletrônica, Eletrotécnica, Geologia, Mecânica, Química e Refrigeração); 01 curso técnico integrado ao ensino médio modalidade PROEJA (Saneamento) e 05 cursos técnicos subsequentes (Automação Industrial, Eletrotécnica, Hospedagem, Instalação e Manutenção Eletrônica e Manutenção Mecânica Industrial). Possui destaque na pós-graduação *stricto sensu* e no Pro Funcionário - Curso Técnico de Formação para os Funcionários da Educação, na modalidade de Ensino a Distância (EAD). O IFBA também é uma das instituições que compõe a Rede Nacional de Certificação Profissional e Formação Inicial e Continuada (Rede Certific), que é uma política pública de inclusão social que se institui através da articulação do Ministério da Educação (MEC) e Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

O Instituto Federal da Bahia é referência em educação profissional no Estado da Bahia, possuindo 16 campi em todo o Estado (Salvador, Barreiras, Vitória da Conquista, Seabra, Valença, Eunápolis, Porto Seguro, Ilhéus, Jequié, Irecê, Camaçari, Simões Filho, Santo Amaro, Feira de Santana, Jacobina e Paulo Afonso). As atividades de pesquisa e extensão também fazem parte das funções sociais do IFBA que procura relacionar suas atividades técnico-científicas com o desenvolvimento social e local das regiões onde está implantado. De acordo com o discurso oficial do Ministério da Educação, o IFBA, juntamente com os outros Institutos Federais tem como papel:

[...] garantir a perenidade das ações que visem a incorporar, antes de tudo, setores sociais que historicamente foram alijados dos processos de desenvolvimento e modernização do Brasil, o que legitima e justifica a importância de sua natureza pública e afirma uma educação profissional e tecnológica como instrumento realmente vigoroso na construção e resgate da cidadania e da transformação social. (BRASIL, 2013, p.21).

A unidade de observação foi composta pelos Técnico-Administrativos em Educação que ingressaram nesta Instituição no período de 2006 a 2012, incluindo aqueles que continuam trabalhando e os que já se desligaram da mesma e alguns servidores que exercem a função de gestores na mesma instituição.

3.3 População, amostra, instrumentos e sujeitos de pesquisa

Na etapa quantitativa, a população incluiu todos os Técnico-Administrativos em Educação do IFBA - Campus Salvador que ingressaram no período de 2006 a 2012.

De acordo com o levantamento realizado junto à instituição foram encontrados 114 sujeitos nesta condição. Vale ressaltar que deste total de 114 Técnico-Administrativos em Educação, 81 são técnicos ativos, que ainda trabalham na instituição e 33 já se desligaram da instituição, que denominaremos de egressos, como já foi dito anteriormente.

Fará parte desta pesquisa 80 TAEs, sendo 68 ativos e 12 egressos, cujo nível de escolaridade exigido para ocupação do cargo é o ensino médio, destes 80 servidores da amostra, 27 pessoas possuíam ensino médio ao ingressar no IFBA, 33 possuíam ensino superior, 08 pessoas com especialização incompleta, 11 com especialização completa, e 01 com mestrado.

Torna-se importante salientar que o caráter quantitativo deste estudo consistiu na aplicação de um questionário aos Técnico-Administrativos em Educação que ingressaram na instituição no período de 2006 a 2012, sendo que esta amostra foi dividida em dois grupos, os TAEs ativos, que atualmente trabalham na instituição e os TAEs egressos, que já se desligaram da instituição, com o objetivo de identificar os vínculos organizacionais mantidos por estes TAEs em relação ao IFBA. Em virtude das especificidades dos dois grupos, foi feito um estudo comparativo entre eles.

Os questionários foram construídos em uma plataforma disponível na internet e enviados diretamente por e-mails aos entrevistados. Para alcançar o maior número de respondentes foram emitidas notificações, periodicamente, a todos aqueles que não preencheram o instrumento. Para a realização da etapa qualitativa a técnica de pesquisa foi a entrevista semiestruturada e seu instrumento foi um roteiro específico. Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada pressupõe questionamentos apoiados em teorias e hipóteses de interesse da pesquisa e que surgem à medida que se recebem as respostas do informante. Para Queiroz (1988), este tipo de

entrevista é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador, a qual deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos. Assim, o informante segue seu pensamento de maneira espontânea, considerando suas experiências e vivências, participando, com isso, do conteúdo da pesquisa.

Os sujeitos da etapa qualitativa da pesquisa foram sete dos dez TAEs ativos que ingressaram na instituição já possuindo o grau de especialista, quatro gestores dos setores onde estão alocados os técnicos com escolaridade além da solicitada. Além destes, foram entrevistados doze Técnico-Administrativos em Educação que já se desligaram da instituição.

3.4 Técnicas de coleta de dados

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

A coleta dos dados foi feita utilizando-se fontes primárias, ou seja, entrevistas guiadas e questionários fechados.

Como já foi dito, a aplicação do questionário, que está disponível no APÊNDICE A, relativo à etapa da pesquisa quantitativa, foi feita por meio de aplicativos eletrônicos. Os questionários foram remetidos aos endereços institucionais dos trabalhadores. Já os gestores foram entrevistados presencialmente e a estrutura do roteiro seguiu a tipologia de vínculos adotada nesta investigação. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um grupo de Técnicos que ingressaram no IFBA com formação especializada ocupando postos médios e que participaram da etapa quantitativa do estudo, visando aprofundar os dados mais significativos obtidos por este levantamento. O roteiro destas entrevistas estão disponíveis no APÊNDICE B.

Outras fontes primárias de dados e informações foram os documentos – projetos, relatórios e normas da instituição. Isto subsidiou a coleta direta dos sujeitos com o

intuito de conhecer como se configura o vínculo desses trabalhadores de formação superior ocupantes de postos de nível médio de escolaridade com o IFBA.

3.5 Categorias de análise

O modelo de análise seguiu a proposta descrita no corpo teórico deste projeto (KRAMER, 2003; KRAMER; FARIA, 2007; FARIA; SHIMITT, 2007). Os tipos de vínculos foram medidos a partir dos seguintes descritores: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia. As questões sobre vínculos foram dispostas em uma escala do tipo *Likert* de concordância de cinco pontos. O instrumento se encontra no APÊNDICE A.

Os vínculos foram analisados de acordo com determinados indicadores pertinentes às questões que se encontram discriminadas no APÊNDICE C. Os vínculos analisados foram:

- a) Identificação com a organização - é ilustrada pelos seguintes aspectos: admiração, viabilização dos projetos pessoais, sentir-se um representante e sentir-se gratificado e motivado no local de trabalho.
- b) Sentimento de pertença - é representado pelo orgulho de pertencer, por sentir-se membro, por sentir-se responsável, pelo tempo de organização e pela reação a críticas.
- c) Cooperação nas atividades - é identificado pelos autores como: cooperação entre os colegas, cooperação quanto ao tempo, a cooperação quanto aos resultados, cooperação versus os conflitos interpessoais e cooperação versus estrutura.
- d) Participação nas decisões - envolve questões dessa natureza sobre o trabalho, a organização, os canais de participação e a abertura à participação.
- e) Criação de inimigos - é representado pela construção ou delimitação de inimigo externo (o concorrente, o mercado, a economia, etc...) ou inimigo interno (uma pessoa, um grupo ou setor , etc..) que carrega o fardo pelos fracassos organizacionais.

- f) Idealização da organização - é avaliado por meio dos seguintes aspectos: imagem da organização, conceito da organização, ambiente de trabalho, colegas de trabalho e relação com os superiores.
- g) Reconhecimento e valorização dos indivíduos - é analisado por meio das políticas voltadas para estes fins.
- h) Solidariedade - envolve: disposição para dividir problemas com os colegas, iniciativa para ajudar os colegas e consideração pelos problemas alheios.
- i) Integração entre os membros - é caracterizado por: trabalho em equipe, integração em momentos de confraternização e conhecimento da organização.
- j) Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional - são identificados os indicadores de incentivo à qualificação, plano de carreira e preparação para o trabalho.
- k) Autonomia - pode ser entendida pelos seguintes aspectos: autonomia para definir como trabalhar, autonomia para definir prazos e controle sobre o trabalho.

3.6 Análise dos dados

A análise dos dados, de acordo com a estratégia de investigação escolhida – estudo de caso único descritivo – é descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa.

A análise quantitativa foi feita a partir do questionário, elaborando-se gráficos com percentagem a fim de visualizar os dados colhidos. A análise qualitativa, por outro lado, foi realizada por meio das informações obtidas dos instrumentos de entrevista e exame de documentos, procedendo-se a apreciação por meio da análise de conteúdo.

Os dados quantitativos foram tabulados e analisados em aplicativos especiais como o Excell e o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) a partir daí foram feitas as análises estatísticas descritivas. Para os textos/narrativas obtidos do roteiro de entrevista foram feitas análises com base na força da evocação, aferida pelas

freqüências das palavras-chaves. As análises foram processadas por cada uma das categorias ou descritores.

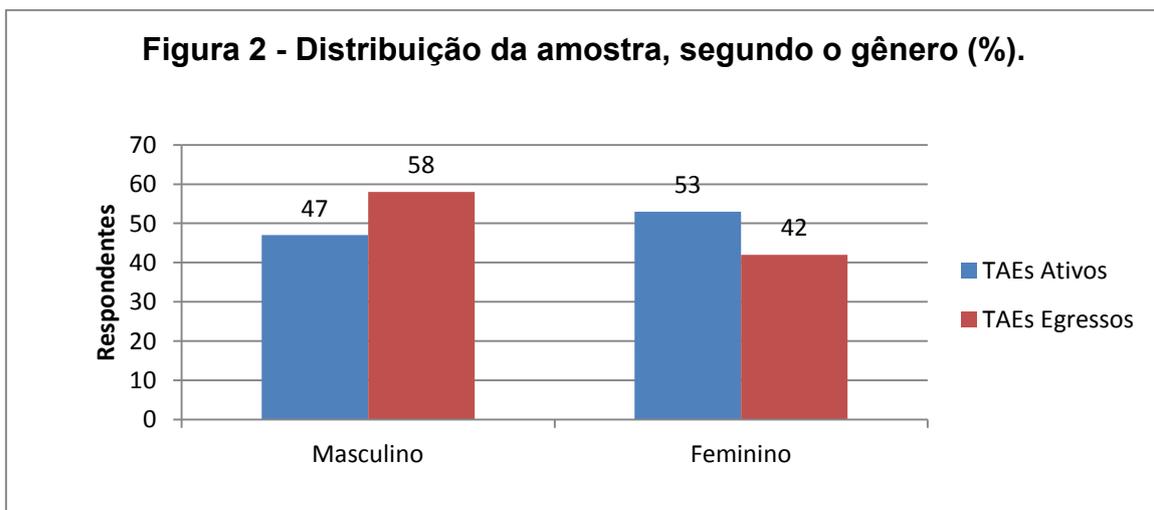
4 Apresentação dos resultados e discussão

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os resultados da pesquisa. Encontra-se dividido em duas seções. Na primeira, apresentam-se os resultados referentes à caracterização do perfil da amostra, apurados por meio da seção 1 do questionário (APÊNDICE A) que correspondem aos dados demográficos e ocupacionais. Na segunda, apresentam-se e discutem-se os vínculos mantidos entre os técnicos e a instituição em análise, verificados através da seção 2 do mesmo questionário. Serão utilizadas nestas análises relatos e depoimentos de gestores e de técnico-administrativos em educação, com nível de escolaridade superior ao que foi exigido para o cargo, a fim de compreender os dados mais relevantes obtidos pelo levantamento quantitativo.

4.1 Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais

Compõe esta pesquisa uma amostra de (80) Técnico-Administrativos em Educação TAEs do IFBA (Campus Salvador) que corresponde a 70,2% do total dos TAEs que ingressaram no período de 2006 a 2012, composta por (68) técnicos ativos (85%) e (12) técnicos egressos (15%).

Em termos de gênero dos Técnico-Administrativos em Educação, apurou-se que 51,25% pertencem ao sexo feminino e 48,75% ao sexo masculino. (Figura 2).



Fonte: Dados da pesquisa

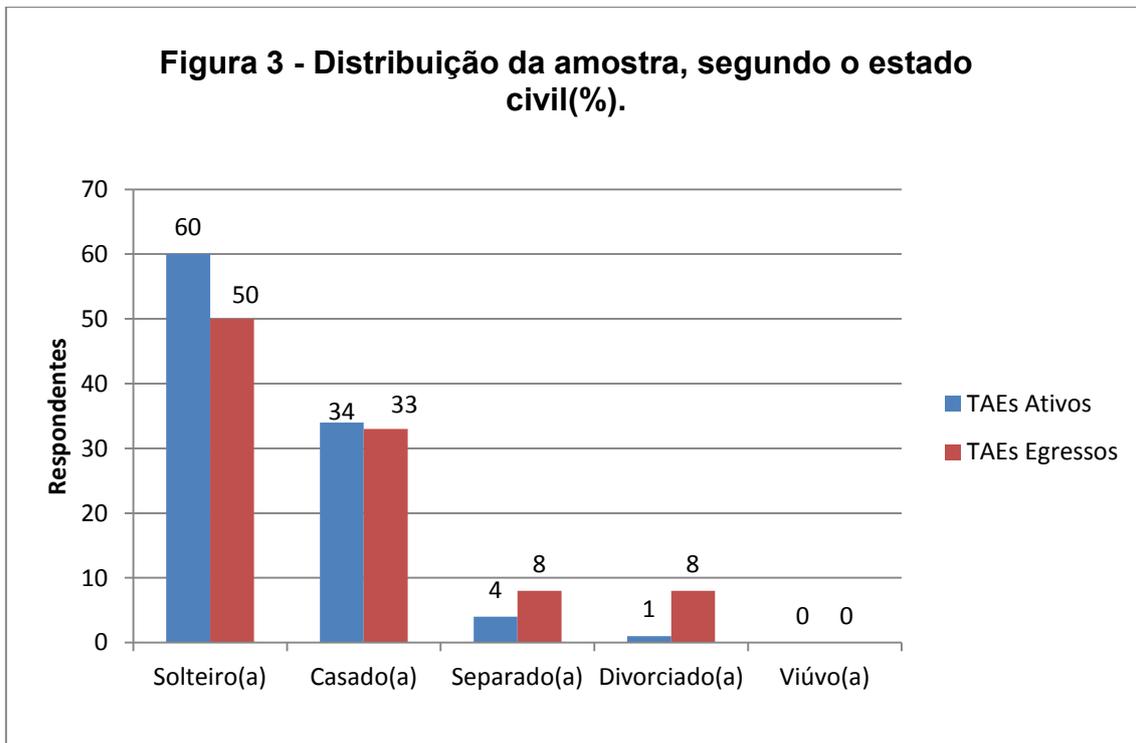
Em relação à distribuição da amostra por idade, Tabela 3, constata-se que no quadro dos TAEs ativos a idade mínima encontrada foi 25 anos, a máxima 57 anos e a idade média foi 34,6 anos. Já no quadro dos TAEs egressos a idade mínima encontrada foi 23 anos, a máxima 46 anos e a idade média foi 28,4 anos.

Tabela 3 – Distribuição da amostra por idade

Medidas	TAEs Ativos	TAEs Egressos
Média	34,6	28,4
Desvio padrão	6,3	11,1
Idade mínima	25,0	23,0
Idade máxima	57,0	46,0
Moda	35,0	35,0

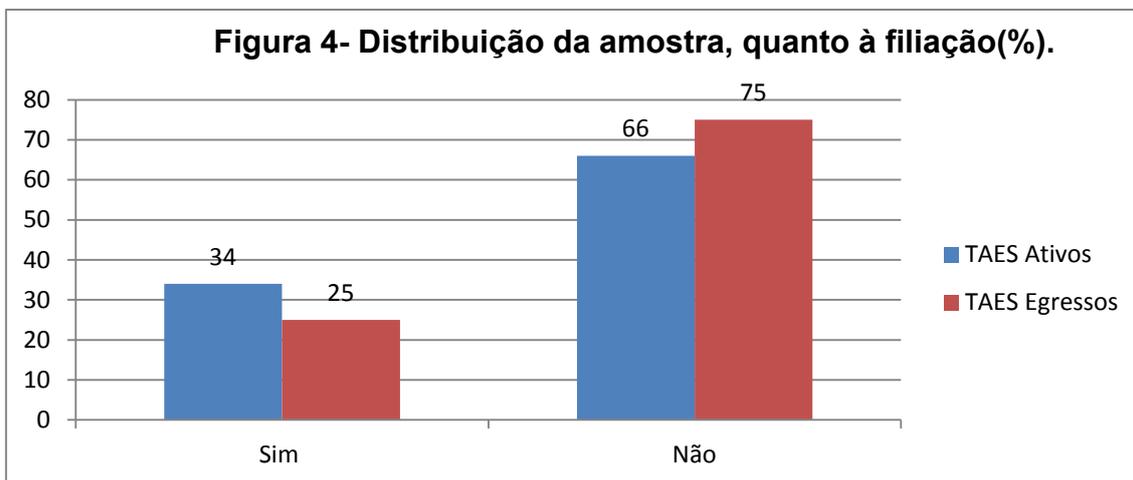
Fonte: Dados da pesquisa

Foi constatado que em relação ao estado civil, 58,75% dos TAEs são solteiros; 33,75% são casados e 7,5% pertencem à categoria “outros”. A Figura 3 ilustra que tanto no quadro dos TAEs ativos quanto no quadro dos TAEs egressos, a maioria dos servidores é solteira.



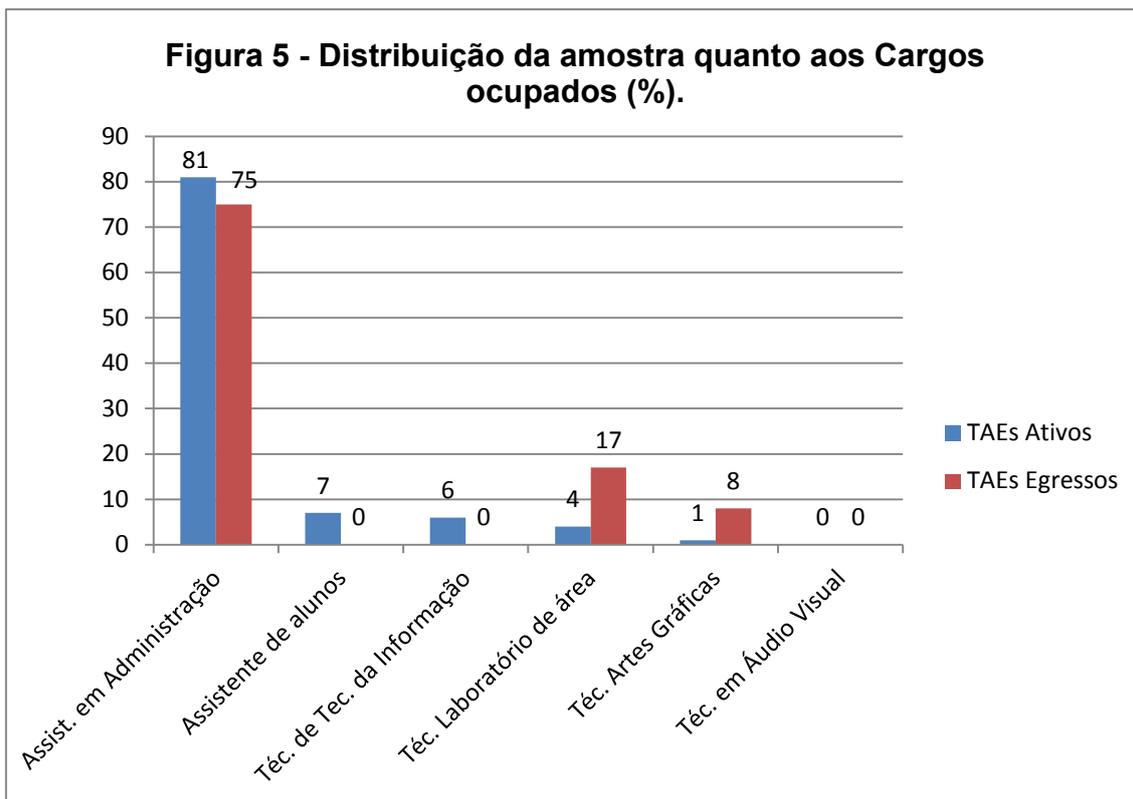
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados coletados 67,5% dos Técnico-Administrativos em Educação não possuem filhos enquanto que 32,5% possuem filhos. Tanto no quadro dos TAEs ativos quanto no quadro dos TAEs egressos observa-se a predominância destes servidores não possuírem filhos. Isto foi demonstrado na Figura 4.



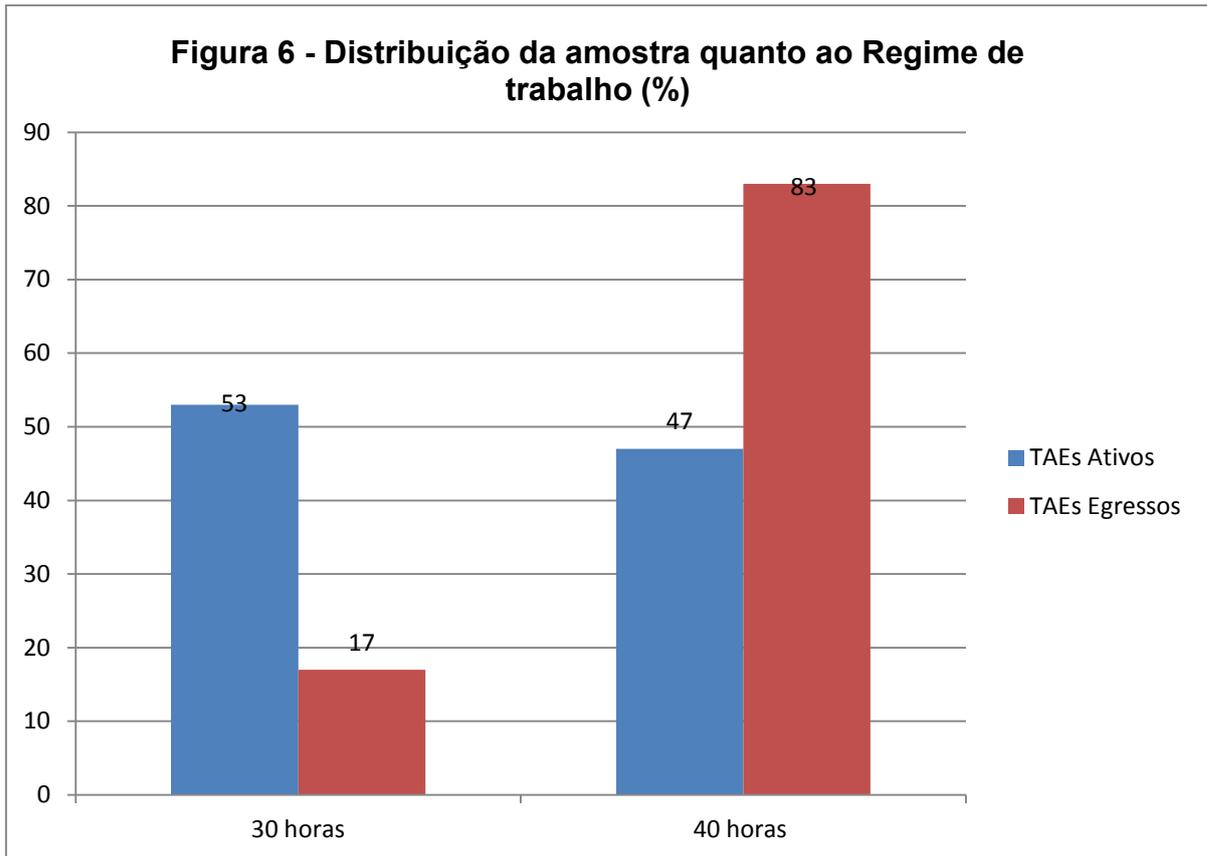
Fonte: Dados da pesquisa

Através da Figura 5 verifica-se que Assistente em Administração é o cargo que possui maior percentual de ocupação por parte dos TAEs, 81% para os ativos e 75% para os egressos. É, também, a função de maior permanência na Instituição. Além disto, pode-se considerar que é o cargo cuja qualificação para sua ocupação é a mais inespecífica, o que pode influenciar de forma negativa para a natureza do vínculo.



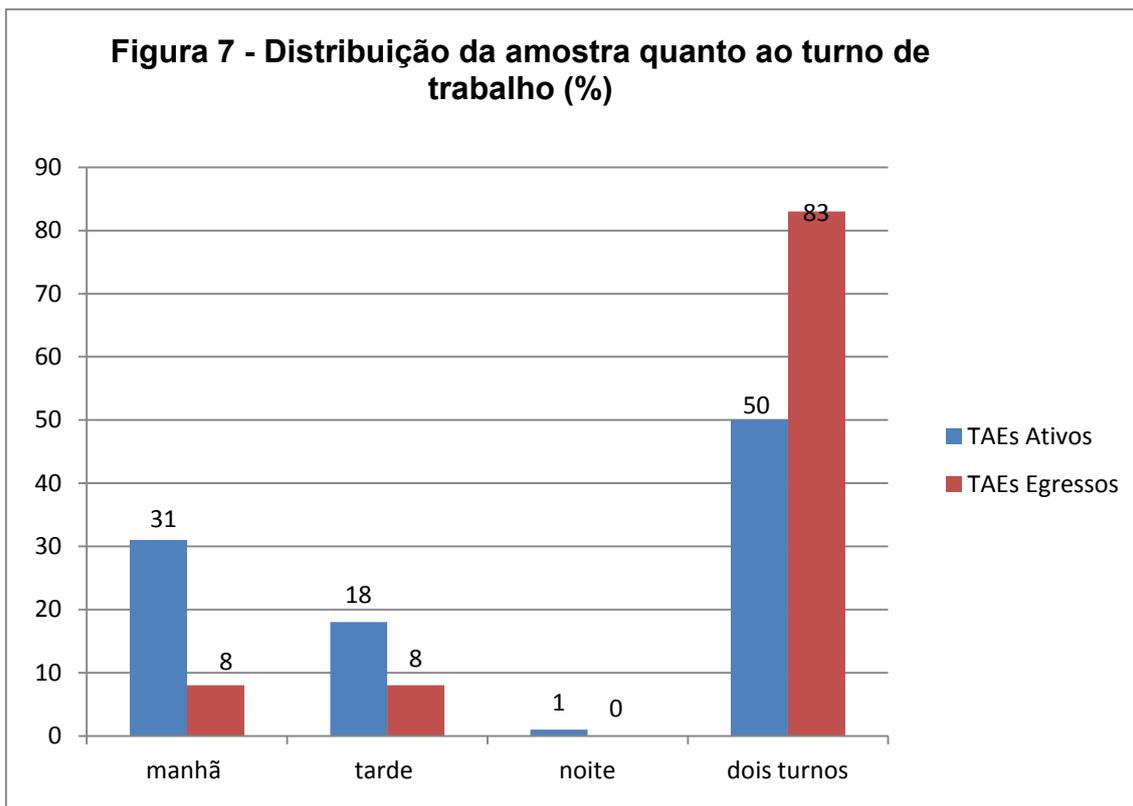
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados coletados da amostra verificou-se que 52,5% dos técnicos possuem regime de 40 horas de trabalho. Todavia através da Figura 6 constata-se que no grupo dos TAEs ativos predomina o regime de 30 horas com 53%. E no grupo dos TAEs egressos, o maior percentual de técnicos - 83% possui o regime de trabalho caracterizado como 40 horas.



Fonte: Dados da pesquisa

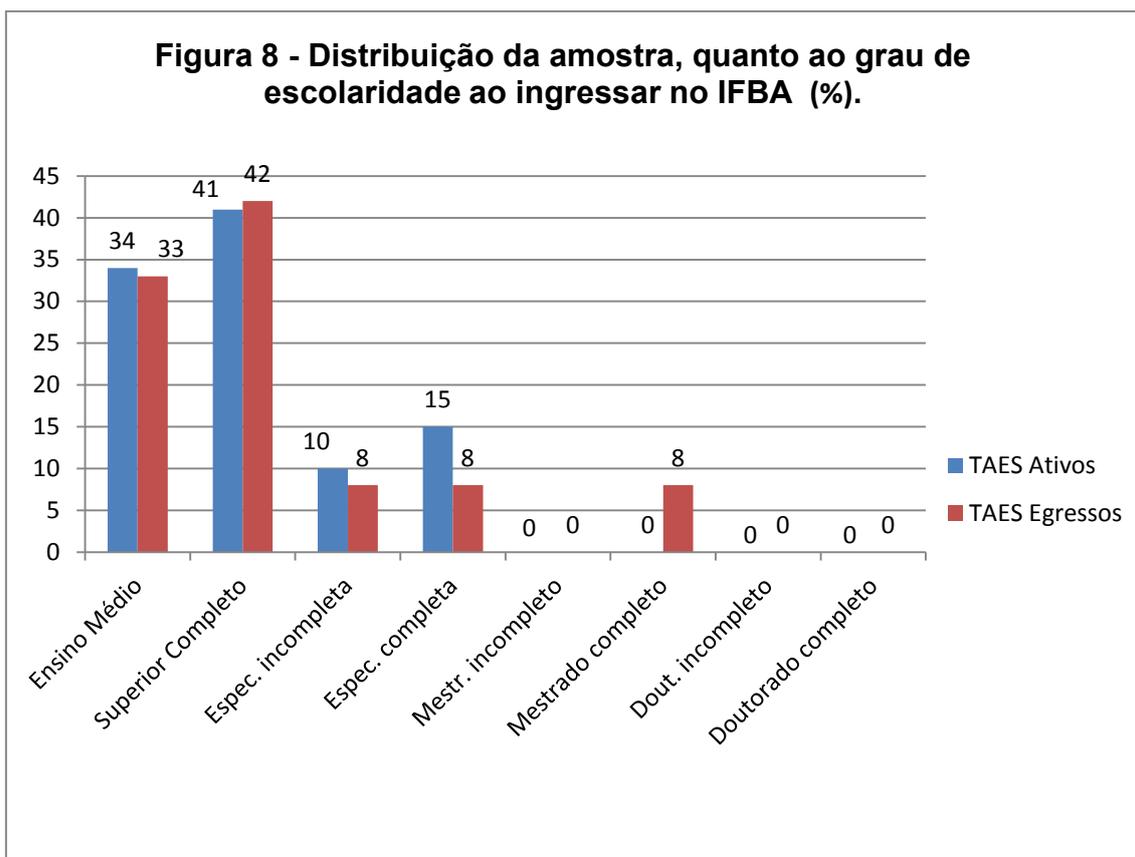
Em termos de turno de trabalho os dados da amostra revelaram que 55% dos TAEs trabalham em dois turnos. A Figura 7 demonstra que 31% dos TAEs ativos trabalham no turno matutino, 18% no turno vespertino, 1% no noturno e 50% nos dois turnos. No grupo dos TAEs egressos 8% trabalham somente pela manhã, 8% somente trabalham à tarde e 83% trabalham nos dois turnos. Isto é possível porque não existe uniformidade na jornada de trabalho dos TAEs. Isto é regulamentado pelo Art. 2º do Decreto nº 1590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. O referido artigo informa que “Para os serviços que exigirem atividades contínuas de vinte e quatro horas, é facultada a adoção do regime de turno ininterrupto de revezamento”, por este motivo justifica-se a existência de jornadas de 6 ou 8 horas de trabalho para os TAEs na Instituição em análise.



Fonte: Dados da pesquisa

Em termos do grau de escolaridade ao ingressar no IFBA, constata-se na Figura 8 que apenas 33,75% da amostra possuíam ensino médio, grau de escolaridade mínimo exigido ao cargo de Técnico-Administrativo em Educação e 66,25% dos TAEs possuíam nível de escolaridade superior ao que era exigido ao cargo. Observa-se ainda que tanto o quadro dos TAEs ativos quanto o quadro dos TAEs egressos possuem maior número de Técnico- Administrativos em Educação com o grau de escolaridade superior ao exigido ao cargo.

Cabe aqui salientar que não existe na legislação vigente do país, uma lei que proíba as pessoas com nível de escolaridade superior ao mínimo exigido para ocupação do cargo público, se inscrever nos concursos e até mesmo tomar posse destes cargos, e com este fato levanta-se alguns pontos para reflexão.



Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se considerar que o vínculo estabelecido entre servidores de alta escolaridade em cargos de nível médio e o IFBA é revestido de complexidade, pois apresenta alguns elementos positivos e outros negativos.

Para compreender melhor estas questões seguem relatos de alguns gestores que lidam direta e indiretamente com este fenômeno. Os gestores colaboradores dessa pesquisa não terão seus respectivos nomes divulgados, e para efeito de exibição dos resultados, lhes foram atribuídos nomes fictícios, como Gestor 01,....Gestor 03.

No caso dos servidores recém-contratados, com menor tempo de serviço, a busca por melhores oportunidades em outros cargos ou organizações é mais evidente, o que caracteriza o vínculo como temporário [...]. No caso de servidores com maior tempo de serviço penso que o vínculo faz-se mais duradouro, visto que nem sempre há vantagens na mudança [...]. (Gestor 01).

Minha avaliação sobre o fenômeno de servidores técnico-administrativos possuírem uma escolaridade maior do que a mínima exigida para o cargo que ocupa se revela um ponto positivo para a Instituição, pois, em tese, as pessoas que chegam para desempenhar as tarefas dentro da Instituição conseguem

desenvolver um trabalho mais bem elaborado e geralmente possuem facilidade de aprendizagem das tarefas. (Gestor 02).

Eu acho que tem um lado positivo e um lado negativo né ? O lado positivo é que as pessoas que ingressam hoje no serviço público elas têm uma qualificação muito boa né [...] e que acrescenta muito nas atividades que elas desenvolvem no dia a dia né ? O lado negativo que eu vejo [...] é a rotatividade porque essas pessoas também são as chamadas de *concurseiras* porque entram aqui mas[...] almejam coisa maior, principalmente no Judiciário. E infelizmente o Executivo é o que paga hoje o menor salário. E a Instituição perde muito com isso [...], perde porque de repente aquelas pessoas já incorporaram a atividade, muitas até se capacitaram, se qualificaram e de repente saem [...], até que chegue outro servidor que você vai treinar [...] a atividade do dia a dia fica prejudicada. (Gestor 03).

Ressalta-se que o fenômeno em estudo - ocupação dos postos de trabalho de nível médio por pessoas de alta escolaridade - tornou-se intenso a partir do governo Lula. Acredita-se que a demanda criada nos anos anteriores ao governo Lula, onde a tônica da política administrativa do governo foi diminuição do Estado com a ausência de concursos públicos criou esse fenômeno, pois gerou um exército de jovens com formação universitária que se sentem atraídos pela estabilidade dos cargos públicos. Isto fica claro no depoimento de um gestor:

Este fenômeno, de certo modo, impacta bastante a Instituição, principalmente na área de gestão de pessoas, haja vista o ingresso de um quantitativo relativamente grande de novos servidores num curto espaço de tempo o que acaba gerando uma série de dificuldades para a área de gestão de pessoas que tem a competência de gerir esse recurso humano dentro da Instituição da melhor forma possível o que, infelizmente, nem sempre é possível devido à falta de estrutura interna (de pessoal, de controle, de sistema etc). (Gestor 01).

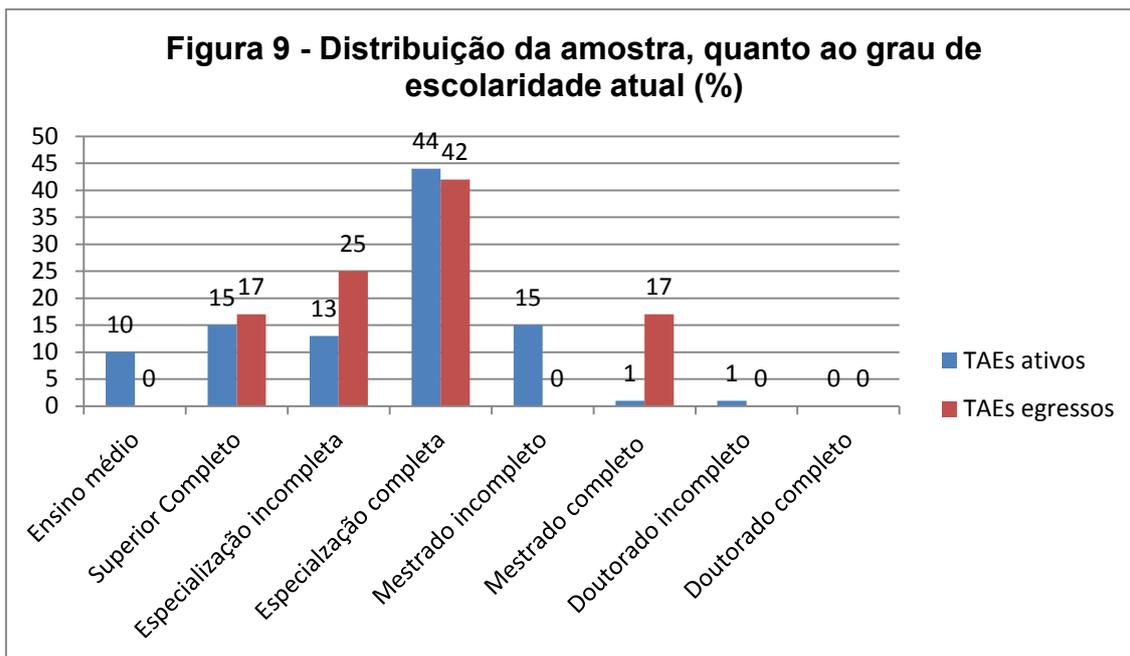
Alguns gestores trouxeram depoimentos quanto às implicações do referido fenômeno na gestão do IFBA:

[...] Outro tipo de impacto para a gestão é o fato de que esses servidores estão sempre buscando novas oportunidades em outras carreiras públicas com melhor remuneração o que acaba gerando, em alguns casos, certa falta de compromisso com a Instituição por parte de alguns servidores. [...] Pontos Negativos: Busca de novas oportunidades em outras carreiras públicas com melhor remuneração. (Gestor 01).

A rotatividade gera transtornos no desenvolvimento das atividades, causando um retrabalho com o treinamento e formação de novos contratados. O servidor em menos de um ano solicita desligamento provocando o desequilíbrio no quadro de pessoal e interrupção de atividades em andamento até a contratação e treinamento do novo servidor. (Gestor 02).

Em se tratando do grau de escolaridade atual, como ilustra a Figura 9, constata-se que apenas 8,75% da amostra possuem ensino médio, grau de escolaridade mínimo exigido ao cargo e 91,25% dos TAEs possuem nível de escolaridade superior ao que é exigido ao cargo. Observa-se ainda que tanto o quadro dos TAEs ativos quanto o quadro dos TAEs egressos possuem maior número de Técnico-Administrativos em Educação com o grau de escolaridade superior ao exigido ao cargo.

O Plano de Carreira dos TAEs, estruturado pela Lei 11.091/2005 que contempla a progressão por mérito (tempo de serviço), por capacitação (cursos de aperfeiçoamento) e incentivo à qualificação por nível de educação formal superior à exigência mínima do cargo (que pode crescer até 75% ao vencimento básico) pode explicar e justificar o crescimento de 25% no número de TAEs que passou a ter um nível de escolaridade superior ao mínimo exigido ao cargo, ou seja, os TAEs buscam elevar o grau de escolaridade motivados e estimulados pelo Plano de carreira. Esta é uma forma que as pessoas com alta escolaridade ocupantes de postos médios de trabalho buscam para compatibilizar o seu nível de escolaridade e a sua remuneração. Observa-se também que no quadro dos TAEs egressos já não existem mais servidores com nível médio de escolaridade, todos têm pelo menos o nível superior.



Fonte: Dados da pesquisa

O aumento em percentuais dos níveis de escolaridade dos TAEs em análise pode ser explicada por meio da opinião do Gestor 01 quando diz que:

[...] outro ponto, dentro dessa questão, que pode ser considerada uma vantagem para o servidor é o chamado Incentivo à Qualificação, ou seja, trata-se de um benefício pecuniário que é agregado ao vencimento básico desse servidor técnico-administrativo gerando um *plus* à sua remuneração o que acaba gerando certa satisfação por parte desse servidor.

Depois da coleta de dados, através da aplicação de questionário com 68 TAEs ativos verificou-se que 10 deles ingressaram na instituição tendo como nível de escolaridade o grau de especialista. Foram entrevistados 7 deles a fim de aprofundamento das análises. E chegamos às seguintes conclusões:

- 100% deles continuam tentando a aprovação em um outro cargo com uma remuneração compatível com sua formação superior. Este fato confirma os relatos feitos anteriormente pelos gestores. Eis alguns depoimentos:

Venho tentando um outro cargo de nível superior. (TAE ativo 01).

Não foi uma escolha definitiva. No momento prefiro a estabilidade do serviço público, mas pretendo realizar concursos de nível superior para que a remuneração seja mais compatível com minha formação. (TAE ativo 05).

Venho tentando fazer outros concursos, até mesmo porque fiz o do IFBA em 2010 e de lá pra cá tenho tentado outras colocações, inclusive com remuneração compatível com minha formação. (TAE ativo 06).

Pretendo ingressar num cargo de nível superior. (TAE ativo 07).

- 100% deles dizem que a formação especializada em cargo de Nível Médio não gerou ou gera algum tipo de problema no cotidiano de trabalho no IFBA. Comprova-se com argumentos de alguns TAEs:

Não gera problemas. É por causa dessa especialização que fui convidada para trabalhar no setor em que estou atualmente lotada. (TAE ativo 03).

[...] Minha especialização me ajudou a ter uma visão mais integrada da Instituição como um todo, o que me possibilitou assumir três Coordenações desde o meu ingresso no IFBA. (TAE ativo 05).

Estes dados ratificam as falas dos gestores quando dizem que a instituição se beneficia com o acolhimento de servidores com alta escolaridade em postos médios.

- 42,9% declararam estar feliz com a instituição, 28,5% diz estar satisfeita com o trabalho, 14,3% diz não estar feliz com o trabalho e 42,9% trouxeram algumas queixas com o trabalho ou com a instituição. Isto fica evidente em algumas declarações:

Minha relação com o Instituto é boa, tenho conhecido cada vez mais do IFBA e tenho me interessado bastante. Estou feliz com o meu trabalho, inclusive com o ambiente de trabalho que é muito bom. A única questão não tão satisfatória, é a remuneração, pois é um cargo de nível médio. (TAE ativo 06).

Não posso dizer que estou feliz com o trabalho desde quando pretendo outros cargos. (TAE ativo 04).

[...] Gosto do que faço e sou feliz com meu trabalho. Mas muitas vezes, fico incomodada com algumas questões relacionadas à gestão [...] (TAE ativo 03).

Gosto muito do trabalho que realizo e estou muito satisfeita com a Instituição a que pertença. Não tenho nenhum tipo de queixa. (TAE ativo 05).

Gostaria de mais oportunidade de qualificação, principalmente mestrado. (TAE ativo 01).

- A maioria destes servidores demonstrou conhecer como funcionam os programas de qualificação para postos de nível médio com pessoas já com formação especializada e participar dos cursos. Conforme descrevem os relatos abaixo:

O Instituto faz algumas parcerias, a exemplo da ESAF. Comecei a fazer uns cursos, fiz um ano passado, mas infelizmente a parceria foi suspensa. (TAE ativo 06).

Só participei de um curso até o momento oferecido pelo IFBA, de 120 horas e aproveitei, para minha progressão 90 horas [...]. (TAE ativo 04).

São disponibilizados alguns programas de pós-graduação *strictu sensu* mediante seleção pública. Eu atualmente participo do programa de mestrado profissional em administração. (TAE ativo 03).

O IFBA realiza um cronograma de capacitação anual com alguns cursos de qualificação, para todos os servidores técnico-administrativos que tenham interesse em participar [...] Já participei de alguns e realmente são muito interessantes. (TAE ativo 05).

Percebe-se então que estes servidores se utilizam dos benefícios do Plano de Carreira para minimizar a diferença da remuneração aplicada para o cargo de nível médio com sua formação superior.

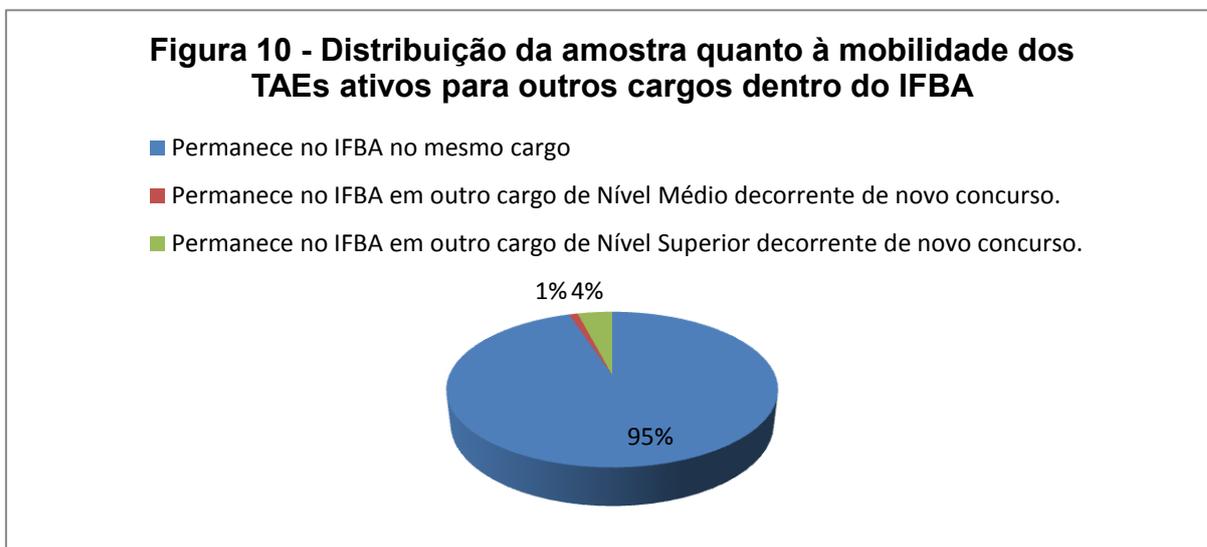
Demonstra-se através da Tabela 4 a diversidade dos cursos de graduações realizados pelos TAEs egressos e ativos.

Tabela 4 – Distribuição do corpo de TAEs por formação

Cursos	TAEs Ativos %	TAEs Egressos%
Administração	27,9	8,3
Administração e Direito	2,9	--
Arquivologia	1,5	--
Bach em Educ. Art.	1,5	--
Bach em Seg. Publica	--	8,3
Ciência da Computação	2,9	--
Ciências Contábeis	8,8	--
Comunicação Social	7,4	--
Comunic. social e Direito	1,5	--
Direito	13,2	--
Economia	1,5	--
Eng. Civil	--	8,3
Eng. da Produção	--	8,3
Eng. Química	--	8,3
Fisioterapia	2,9	--
Geografia	--	8,3
Gestão Ambiental	1,5	--
Gestão de Rec.Humanos	1,5	--
Gestão Pública e Social	1,5	--
História	1,5	--
Informática	1,5	--
Letras	1,5	8,3
Lic. em Ciências Sociais	1,5	--
Lic. Em História	--	16,7
Lic. em matemática	1,5	--
Não graduou-se	8,8	--
Pedagogia	1,5	--
Química e Arquivologia	1,5	--
Secretariado Executivo	1,5	8,3
Sistemas de Informação	1,5	--
Zootecnia	--	8,3
Não informado	--	8,3

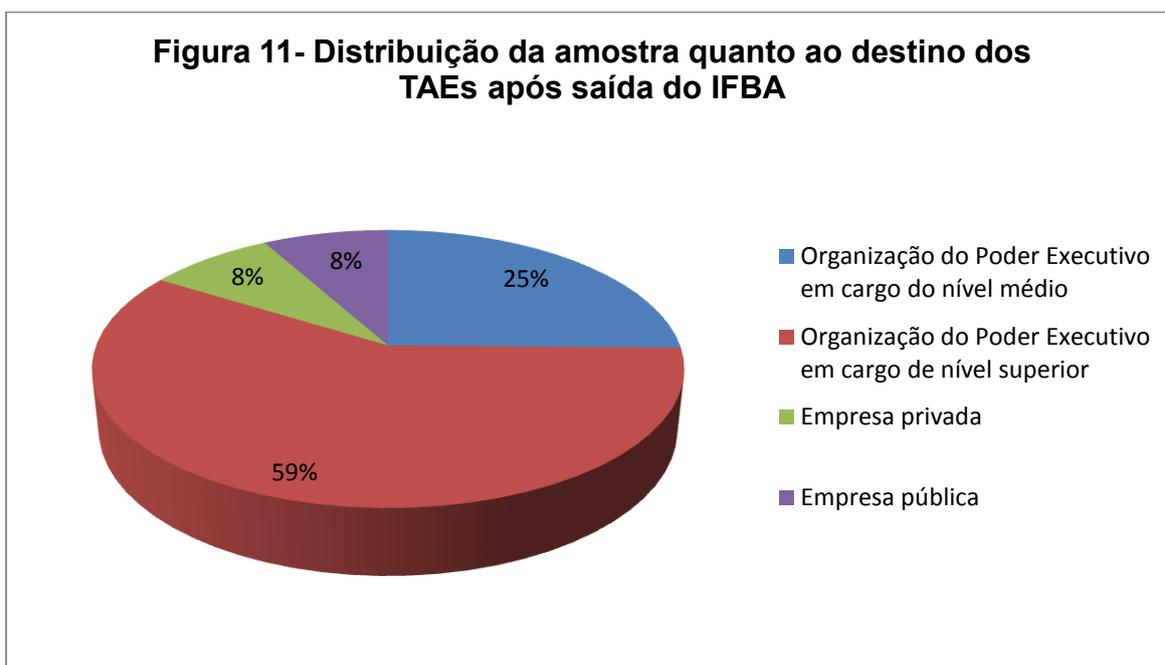
Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 10 pode-se demonstrar que existiu uma baixa mobilidade de TAEs para outros cargos dentro da Instituição através de concurso público. De um total de 68 TAEs ativos apenas 03 deles migraram para um cargo de nível superior.



Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 11 ilustra-se o destino dos TAEs que já não trabalham mais no IFBA. A maioria deles (59%) migrou para organizações do Poder Executivo em cargo de nível Superior.



Fonte: Dados da pesquisa

Ao questioná-los “**Por que saiu da Instituição?**” a justificativa mais frequente nas respostas foi em decorrência do baixo salário, o segundo motivo mais predominante foi a aprovação em outro concurso de nível superior e em seguida foram citados com menor predominância outros motivos como atuar na área de formação, distância da residência, acompanhar cônjuge em outra cidade, etc.... Percebe-se que não houve respostas relacionadas ao ambiente, ao clima organizacional e nem às variáveis constituintes do vínculo organizacional. Outra pergunta feita aos TAEs egressos foi se a saída do IFBA foi uma decisão correta. 100% dos entrevistados responderam positivamente. Seguem alguns relatos destes TAEs egressos:

O salário não era condizente com as atribuições do cargo. Outros cargos de nível médio do executivo federal recebiam salários 3 ou 4 vezes maior que o fornecido pelo IFBA, além de outras vantagens. Na época, estava fazendo vários concursos, tanto de nível médio como de nível superior, acabei sendo aprovado em um concurso de nível superior com salário 5 vezes maior do que eu recebia no IFBA. (TAE egresso 7).

Passei noutro concurso, pra nível superior. (TAE egresso 2).

Oportunidade de atuar na minha área de formação superior. (TAE egresso 4)

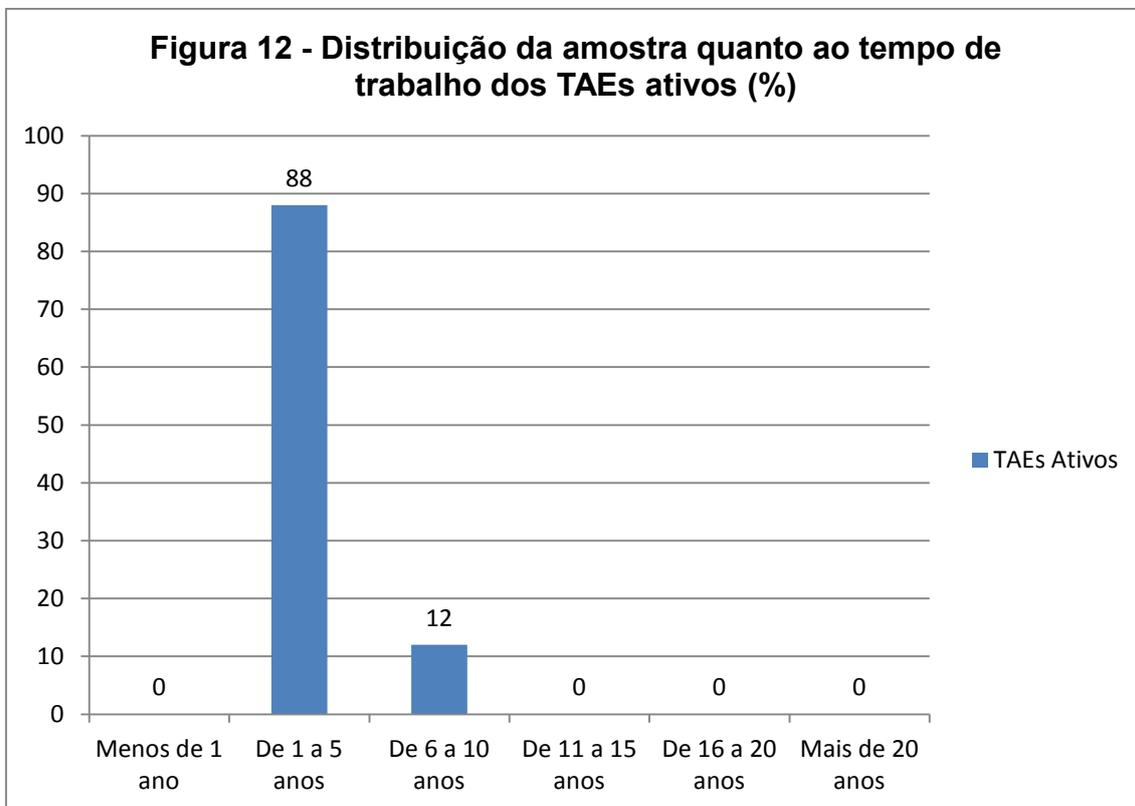
A Tabela 5 ilustra o tempo de trabalho dos TAEs egressos na Instituição. O menor tempo trabalhado foram 41 dias e o maior tempo foram 2 anos. Com estes dados não se pode caracterizar que existiu um “vínculo de passagem” com o referido grupo, já que a literatura ou a legislação não dispõe de tal parâmetro, porém conhecendo estes dados a gestão pode refletir e ter um novo posicionamento estratégico em relação à gestão de pessoas, para não perder servidores qualificados e já adequados à instituição. Dentre algumas sugestões tem-se a alocação destes servidores em setores onde possam atuar o mais próximo possível da sua formação, identificar os servidores com perfis para ocuparem cargos de chefia onde terão melhores remunerações, etc...

Tabela 5 - Tempo de trabalho dos TAEs egressos no IFBA

Tempo de trabalho no IFBA	Frequência	Percentual%
02 anos	2	16,6
1 ano e 10 meses	1	8,3
1ano e 6 meses	1	8,3
2 anos e 11 meses	1	8,3
2 anos e 10meses	1	8,3
3 anos	1	8,3
4 anos	1	8,3
4 anos e 10 meses	1	8,3
7 meses	1	8,3
7 meses	1	8,3
41 dias	1	8,3
Total	12	100

Fonte: Dados da pesquisa

Visualiza-se no Figura 12 que (88%) dos TAEs ativos possuem tempo de trabalho na instituição que varia entre 1 a 5 anos.



Fonte: Dados da pesquisa

Em termos salariais a Tabela 6 traz um comparativo entre o salário que o TAE egresso recebia no IFBA e salário que recebe na atual instituição onde trabalha. O menor salário encontrado no IFBA foi R\$ 1.500,00 e na outra instituição R\$ 3.648,10. O maior salário encontrado no IFBA foi R\$ 3.029,80 e na outra instituição R\$ 11.000,00. Diante disto percebe-se que a mobilidade está relacionada à remuneração e não à qualificação do servidor.

Tabela 6 - Comparativo salarial dos TAEs egressos

	Qual era o seu salário bruto no IFBA ? (R\$)	Qual é o seu salário bruto atual (em outra organização)?(R\$)
(TAE egresso 1)	2.600,00	5.600,00
(TAE egresso 2)	1.821,94	3.648,10
(TAE egresso 3)	2.280,83	4.609,15
(TAE egresso 4)	Não informado	Não informado
(TAE egresso 5)	2.800,00	4.950,00
(TAE egresso 6)	3.029,80	5.165,14
(TAE egresso 7)	1.500,00	9.500,00
(TAE egresso 8)	2.000,00	6.000,00
(TAE egresso 9)	1.700,00	Não informado
(TAE egresso 10)	1.500,00	4.000,00
(TAE egresso 11)	1.800,00	11.000,00
(TAE egresso 12)	2.500,00	8.500,00

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 7 resume dados salariais dos TAEs ativos da amostra. O menor salário recebido por um TAE ativo, é R\$2.053,17 e o maior é de R\$ 6.600,00 e a média salarial deste grupo é R\$ 3.469,90.

Tabela 7 - Dados salariais dos TAEs ativos

Medidas	TAEs Ativos
Média Salarial	3.469,90
Desvio padrão	1.000,32
Salário mínimo	2.053,16
Salário máximo	6.600,00
Moda	3.500,00

Fonte: Dados da pesquisa

O conjunto dos dados demográficos e ocupacionais dos Técnico- Administrativos em Educação que ainda trabalham na instituição revelou que a maioria deles é do sexo

feminino (53%), tem idade entre 25 a 57 anos, a média das idades é de 35 anos, é solteira (60%), não possuem filhos (66%), ao ingressarem no IFBA possuíam grau de escolaridade superior ao exigido para o cargo (66%), atualmente este percentual é de (90%), ocupam o cargo de Assistente em Administração (81%), com tempo de trabalho na instituição variando entre 1 a 5 anos, exercem as atividades em dois turnos (50%) e em regime de 30 horas (53%), além disto, verificou-se que é baixa (5%) a mobilidade destes técnicos para outros cargos dentro IFBA, através de concursos públicos. O menor salário bruto encontrado na amostra foi R\$ 2.053,16 e o maior R\$6.600,00. A média salarial foi R\$ 3.469,90.

No conjunto dos dados demográficos e ocupacionais dos Técnico- Administrativos em Educação que já se desligaram da instituição ficou demonstrado que a maioria deles é do sexo masculino (58%), tem idade entre 23 a 46 anos, a média das idades é de 28 anos, é solteira (50%), não possuem filhos (75%), ao ingressarem no IFBA possuíam grau de escolaridade superior ao exigido para o cargo (67%), atualmente este percentual é de (100%), ocupam o cargo de Assistente em Administração (75%), com tempo de trabalho na instituição variando entre 41 dias e 4 anos e 10 meses, exercem as atividades em dois turnos (83%) e em regime de 40 horas (83%). Além disto verificou-se que (59%) destes técnicos migraram para outras organizações do Poder executivo para ocupar cargos de nível superior, (25%) foram ocupar cargos de nível médio em outras organizações do Poder Executivo, (8%) foram ocupar cargos em empresas públicas e (8%) migraram para empresas privadas. O menor salário bruto encontrado na amostra enquanto trabalhavam no IFBA foi de R\$ 1.500,00 e o maior é R\$ 3.029,80. O menor salário bruto encontrado na amostra depois que saíram do IFBA foi R\$ 3.648,10 e o maior R\$ 11.000,00.

4.2 Análise Descritiva: Vínculos Mantidos entre os Técnico- Administrativos em Educação e o IFBA.

Nesta seção, serão analisadas e comparadas as variáveis relacionadas aos fatores do vínculo organizacional, correspondentes à seção 2 do questionário apresentado no APÊNDICE A. As questões estão dispostas em uma escala do tipo *Likert* de concordância de cinco pontos.

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

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE

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

Fonte: Instrumento de coleta de dados da pesquisa, elaborado pela autora.

Para a interpretação da escala, considera-se que quanto maior a média dos entrevistados em cada afirmação maior a concordância com ela, e vice-versa. Considerando que a escala *Likert* é de cinco pontos, o *escore* médio, ou mediana, é representado pelo valor três. Valores acima de três tendem a concordar com a importância do vínculo. Valores abaixo de três representam uma tendência de discordância quanto à importância do vínculo. Valores compreendidos entre três e quatro representam uma zona intermediária de concordância quanto à importância do vínculo.

As afirmações constantes no questionário estão relacionadas aos onze elementos do vínculo organizacional, que compreendem: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, e autonomia. Para cada um destes elementos foram realizadas afirmações cuja correlação das questões e o tipo de vínculo está apresentado no APÊNDICE C.

A Tabela 8 apresenta os *escores* referentes aos elementos constitutivos do vínculo organizacional dos Técnico-Administrativos em Educação em relação ao IFBA (Campus Salvador).

Tabela 8 - Caracterização dos TAEs ativos e egressos, segundo os elementos constitutivos do vínculo organizacional

Elementos Vínculos Organizacionais	Média	
	TAEs Ativos	TAEs Egressos
Identificação com a organização (VID)	3,400	3,181
Sentimento de pertença (VSP)	3,625	3,556
Cooperação nas atividades (VCO)	3,388	3,350
Participação nas decisões (VPD)	3,321	3,067
Criação de inimigos (VCI)	2,814	2,514
Idealização da organização (VIO)	3,496	3,417
Reconhecimento e valorização dos indivíduos (VRV)	3,088	2,813
Solidariedade (VSO)	3,217	3,396
Integração entre os membros (VIM)	3,482	3,417
Crescim.e desenvolvimento pessoal e profissional (VCP)	3,067	2,893
Autonomia (VAU)	3,391	3,350
Média	3,299	3,177

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere aos elementos dos vínculos mantidos pelos Técnico-Administrativos em Educação em relação ao IFBA (Campus Salvador), observa-se que os elementos que obtiveram os maiores *escores*, tanto no grupo dos TAEs ativos quanto no grupo dos TAEs egressos, foram, respectivamente: *sentimento de pertença, idealização da organização e integração entre os membros*. Em seguida, os elementos que demonstraram maiores *escores* foram: *solidariedade e autonomia*, evidenciados, respectivamente, no grupo dos TAEs egressos e ativos. Cabe ressaltar que o grupo dos TAEs ativos apresentou os maiores *escores* em todos os elementos, exceto *solidariedade*, algo que revela que neste grupo tal vínculo tem menor peso comparado ao grupo dos egressos. Percebe-se também que a diferença entre os TAEs ativos e egressos, em relação aos elementos constitutivos do vínculo organizacional, não é significativa.

4.3 Descrição e análise quantitativa dos vínculos pesquisados

Na categoria que investiga os vínculos sobre o processo de identificação dos TAEs com o IFBA, foram pesquisados aspectos relacionados ao papel e à imagem da organização como motivadora para realização das atividades laborais, a admiração pela instituição e a sua representação no mercado. Nesta categoria foram feitas seis afirmações relacionadas ao vínculo pesquisado.

Com relação à categoria “Vínculos de identificação dos TAEs com a organização” (VID) percebe-se que considerando o valor da média descrito, ambos os grupos, TAEs ativos e TAEs egressos, tendem a concordar com os aspectos que os levam a identificar-se com a organização a que estão vinculados, apesar do grau de identificação se mostrar menor no grupo dos TAEs egressos. Salienta-se que o item 38 - *A atividade que realizo nesta instituição me traz gratificação* – além de receber a menor pontuação por parte dos TAEs egressos é o item que possui a maior discrepância em termos de valores comparando-se os dois grupos, confirmando uma realidade que motiva a migração deste servidor para outra instituição. Estes resultados podem ser vistos na Tabela 9.

Tabela 9 – Vínculo identificação com a organização

Item	Sentenças	Médias	
		TAEs Ativos	TAEs Egressos
01	O IFBA é um lugar exemplar para se trabalhar.	3,44	3,42
11	Esta instituição é uma organização que me causa admiração.	3,50	3,58
20	Sinto-me um representante desta instituição.	3,69	3,75
38	A atividade que realizo nesta instituição me traz gratificação.	3,51	2,58
47	Esta instituição proporciona condições para que eu me sinta motivado a realizar minhas atividades laborais.	2,93	2,83
54	O nome desta instituição no mercado significa meu sucesso profissional.	3,35	2,92
	Média	3,40	3,18

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos dados pesquisados descritos acima com relação ao grupo dos TAEs ativos, revelou que um dos principais aspectos que caracteriza a identificação com a

instituição de ensino associa-se com o sentimento de representação da organização. Os depoimentos evidenciaram que isso decorre do fato da visão das pessoas de que a organização é o espelho do profissional. Esse resultado se reflete no depoimento dos TAEs quando eles dizem que:

Eu acredito que ser uma representante do IFBA, na verdade, é quando eu passo a trabalhar, passo a integrar o corpo de servidores, você veste a camisa da instituição e você espelha para a sociedade o que representa o IFBA no mercado de trabalho. (TAE ativo 01)

Posso dizer sim que eu sou um representante do IFBA. Por que o trabalho que estou fazendo aqui vai ser repassado, com certeza, para o mercado de trabalho. Por que se for de qualidade, os alunos vão sair daqui bem preparados e vão poder levar o nome da escola mais na frente, e o meu nome também consequentemente. (TAE ativo 05)

O fato do sucesso da organização ser relacionado diretamente ao sucesso do servidor é reforçado por Mota e Pereira (2004) quando eles afirmam que, se o indivíduo não possui conflito entre os fins definidos por ele e pela organização, haverá uma satisfação com o sucesso da organização que implicitamente representa o seu próprio êxito. Da mesma maneira, Lacombe (2002) afirma que o sentimento de identificação vai ocorrer quando o indivíduo demonstra orgulho e lealdade pela cultura organizacional.

Na categoria que investiga os vínculos sobre o sentimento de pertença dos TAEs com o IFBA, foram pesquisados aspectos relacionados a sentir-se membro da organização, reação a críticas a ela dirigidas e outros aspectos relacionados na Tabela 10. Nesta categoria foram feitas seis afirmações relacionadas ao vínculo pesquisado.

Com relação à categoria “Vínculos de sentimento de pertença dos TAEs com a organização” percebe-se que de acordo com o valor da média descrito, em ambos os grupos, TAEs ativos e TAEs egressos, tendem a concordar com os aspectos que os levam a sentir pertencentes ao IFBA, apesar do grau de sentimento de pertença se mostrar menor no grupo dos TAEs egressos. Estes tendem a concordar um pouco menos em relação ao item 39 - *Sinto que os meus laços com esta instituição se fortalecem à medida que as minhas atividades se desenvolvem* - quando

comparados com os TAEs ativos. Inclusive este item recebeu menor pontuação no grupo dos TAEs egressos e o que possui maior diferença em entre seus escores, se comparado os dois grupos. Outra característica que pode ser uma evidência da escolha destes servidores, em se desligar da organização. Estes resultados podem ser vistos na Tabela 10.

Tabela 10 – Vínculo sentimento de pertença

Item	Sentenças	Médias	
		TAEs Ativos	TAEs Egressos
02	Sinto orgulho de pertencer a esta instituição.	3,91	3,75
12	Sinto orgulho desta instituição quando ela recebe algum prêmio ou elogio público.	4,04	4,00
22	Sinto orgulho em participar de eventos e cerimônias formais desta instituição.	3,32	3,58
30	Sinto-me efetivamente um membro desta instituição.	3,69	3,42
39	Sinto que os meus laços com esta instituição se fortalecem à medida que as minhas atividades se desenvolvem.	3,43	3,08
48	Ao ouvir críticas sobre a instituição, reajo defendendo-a.	3,35	3,50
Média		3,63	3,56

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando que *sentimento de pertença* foi o vínculo que, de acordo com a Tabela 8, obteve maior *escore* nos dois grupos pesquisados, destaca-se a seguir o relato de um TAE ativo que ilustra este resultado.

O IFBA, ele é de onde eu tiro parte do meu sustento e as coisas que eu conquisto, as coisas que eu adquiro, um pouco vem daqui, então a gente acaba criando esses laços sim. (TAE ativo 05)

O sentimento de pertença também foi relacionado à estabilidade, que, nesse caso, parece ainda ser mais forte, uma vez que, de acordo com o depoimento de um TAE, esse espírito de pertencimento é fruto de ele ter feito um concurso e “só será demitido por uma causa grave” (TAE ativo 04). Esta estabilidade é evidenciada também na fala de um outro TAE:

Até a própria estabilidade já dá uma sensação de pertencer à instituição, uma vez que tem esse sentimento de estabilidade, você pode pensar em longo prazo[...].(TAE ativo 02)

Com relação à criação desses laços que foi o foco de uma das subcategorias citadas na Tabela 10, Kramer e Faria (2007) explicam com suas pesquisas que o sentimento de pertença ocorre quando o membro estabelece identidade com a organização através de laços. Pichon-Rivière (2009) complementa com seus estudos esse pensamento quando afirma que o sentimento de pertença reflete a integração, a formação de laços e a identificação que ocorre entre o indivíduo e a organização. Os autores entendem que o sentimento de pertença está ligado ao aspecto do sentir-se membro.

Na categoria que investiga os vínculos sobre a “cooperação nas atividades” dos TAEs com o IFBA, foram pesquisados aspectos relacionados ao apoio dos colegas de trabalho na realização atividades laborais, à mediação dos coordenadores para facilitar as rotinas do ambiente de trabalho, à estrutura da instituição para favorecer a integração e cooperação entre os técnicos e outros aspectos relacionados na Tabela 11. Nesta categoria foram feitas cinco afirmações relacionadas ao vínculo pesquisado.

Sobre a categoria “cooperação nas atividades”, observa-se que não há diferença significativa entre os TAEs ativos e egressos em todos os itens que caracterizam este vínculo com a organização. Entretanto, em ambos os grupos os TAEs são categóricos em afirmar que recebia apoio de outros colegas de trabalho na realização das atividades laborais, conforme se observa pelas médias na Tabela 11. Essa ponderação feita pelos entrevistados, segundo a qual o indivíduo busca ajudar os seus pares tem respaldo na afirmativa de Maggi (2006) quando ele explica que a cooperação é fruto de uma ação coletiva em que os envolvidos dão sua cota-parte para um determinado resultado. Nesse sentido, Schein (1996) entende que o trabalho em equipe e a cooperação são ferramentas essenciais para execução das tarefas.

Tabela 11– Vínculo cooperação nas atividades

Item	Sentenças	Médias	
		TAEs Ativos	TAEs Egressos
03	Recebo apoio de outros colegas de trabalho na realização das minhas atividades laborais.	4,00	4,25
13	Meus coordenadores facilitam a realização das minhas atividades laborais.	4,00	4,08
31	Sinto que contribuo para os resultados acadêmicos desta instituição.	3,51	3,42
40	Os conflitos interpessoais prejudicam a realização das minhas tarefas nesta instituição.	2,85	2,00
49	A estrutura geral desta instituição favorece a integração e cooperação entre os técnicos.	2,57	3,00
Média		3,39	3,35

Fonte: Dados da pesquisa

Autores como Faria (1987) e Pichon-Rivière (1998) argumentam que a cooperação é fundamental para o alcance dos resultados organizacionais. Ao que tudo indica, os TAEs têm consciência deste aspecto, visto que os dois grupos tiveram pontuação que demonstram discordarem do item 40 - *Os conflitos interpessoais prejudicam a realização das minhas tarefas nesta instituição*. Percebe-se também indicadores favoráveis à cooperação nas atividades nos demais itens listados da Tabela 11. Outra questão que se destaca é que é este elemento “cooperação nas atividades” não foi um aspecto que contribuiu para a quebra do vínculo dos TAEs egressos com a instituição.

Em se tratando da categoria que investiga os vínculos sobre a “participação dos TAEs nas decisões” do IFBA, foram pesquisados aspectos relacionados ao espaço e aos canais disponibilizados aos TAEs para expressão de sugestões, dúvidas, críticas, opiniões sobre as atividades laborais e ao direcionamento e tratamento destes e outros aspectos relacionados na Tabela 12. Nesta categoria foram feitas cinco afirmações relacionadas ao vínculo pesquisado.

Tabela 12 – Vínculo Participação nas decisões

Item	Sentenças	Médias	
		TAEs Ativos	TAEs Egressos
04	Nesta instituição há espaço para expressar minhas opiniões sobre o desenvolvimento da minha atividade.	3,60	3,83
14	Quando eu tenho críticas, sugestões ou dúvidas a respeito do meu trabalho eu sei a quem dirigi-las.	4,00	3,75
23	Minhas críticas, sugestões ou dúvidas são sempre ouvidas e discutidas pela coordenação.	3,57	3,08
32	Os técnicos se sentem restringidos a expressar suas ideias sobre esta instituição.	3,04	2,33
41	Esta instituição disponibiliza canais formais para os técnicos expressarem suas opiniões sobre o desenvolvimento de suas atividades.	2,38	2,33
Média		3,32	3,07

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a esta categoria os TAEs de ambos os grupos concordam que desfrutam de uma certa participação nas decisões e vivenciam este vínculo no seu ambiente de trabalho, com destaque ao item 14 - *Quando eu tenho críticas, sugestões ou dúvidas a respeito do meu trabalho eu sei a quem dirigi-las* - com escores 4,0 e 3,75 atribuídos pelos TAEs ativos e egressos respectivamente.

Contudo, verifica-se na Tabela 12 uma diferença significativa, em relação aos valores, entre os dois grupos na avaliação do item 32 - Os técnicos se sentem restringidos a expressar suas ideias sobre esta instituição. Enquanto que os TAEs ativos se sentiam motivados a expressarem suas ideias sobre esta instituição os TAEs egressos não partilhavam desta mesma ideia. Além disto, este mesmo item recebeu uma das menores pontuações do grupo dos TAEs egressos. Sendo este um ponto negativo para a vinculação organizacional.

Ainda analisando a Tabela 12, percebe-se que tanto os TAEs egressos quanto os TAEs ativos partilharam da mesma opinião em relação ao item 41- Esta instituição disponibiliza canais formais para os técnicos expressarem suas opiniões sobre o desenvolvimento de suas atividades - pois ambos sinalizam a carência de canais

formais para expressarem suas opiniões sobre o desenvolvimento de suas atividades. Esta informação também traz indicativos de características de baixa vinculação dos servidores para com a instituição.

No que se refere à abertura para expressar opiniões, isso ocorre no momento em que a instituição dá oportunidades para seus membros exporem suas ideias e seus pensamentos. Para tal, é necessário haver canais abertos, de fácil acesso. Esses canais podem ser percebidos conforme expressam alguns dos TAEs:

Eu acho que o Instituto dá abertura sim para expressarmos nossa opinião. Pelo menos no meu setor, sempre que tem reuniões, sempre é aberto um espaço para sugestões, parte de críticas. Então é o espaço que eu vejo são as reuniões, às vezes através dos e-mails que mandam [...]os e-mails pedindo sugestões. (TAE ativo 05)

Nesse sentido, pode-se recorrer aos estudos de Mailhiot (1970), quando ele afirma que, para o profissional se sentir parte do processo, é necessário que ele possa participar, dividir suas ideias com a gerência, que ele se sinta envolvido. Essas atitudes fazem com que haja um maior vínculo com a instituição, pois ele vai entender que seus pensamentos contribuem para o poder decisório das diretrizes da organização.

Com relação à categoria que investiga os vínculos sobre a “criação de inimigos” na organização, foram pesquisados aspectos relacionados à existência ou não de formação de “panelinhas” entre os técnicos. Além disto, se são observadas discussões frequentes entre os TAEs e se os mesmos tendem a confiar uns nos outros ou se a competição é intensa entre eles. Verificou-se também se existe uma tendência dos TAEs prejudicarem as atividades laborais uns dos outros e outros aspectos relacionados na Tabela 13. Nesta categoria foram feitas seis afirmações relacionadas ao vínculo pesquisado.

Verificou-se que na categoria “criação de inimigos”, os TAEs de ambos os grupos não perceberam os seus pares como inimigos. Para o item 56 - *Existe formação de “panelinhas” entre os técnicos* - foi atribuída a maior média (3,32) entre os TAEs ativos enquanto que para os TAEs egressos a subcategoria mais relevante para

comprometer o fortalecimento do vínculo organizacional foi o fator confiança entre os TAEs com a média (3,08). Os dados gerais para este tipo de vínculo pode ser visualizado na Tabela 13.

Conforme afirma Enriquez (1990), a criação de inimigos é necessária, pois quando existe união das pessoas para combater uma situação de ameaça no ambiente organizacional ocorre o fortalecimento dos laços de reciprocidade entre os membros da organização.

Tabela 13 – Vínculo criação de inimigos

Item	Sentenças	Médias	
		TAEs Ativos	TAEs Egressos
05	Há uma concorrência acirrada entre esta e outras instituições.	2,25	2,00
15	Sinto que alguns técnicos prejudicam a realização de minhas atividades laborais.	2,71	1,83
24	Os técnicos nesta instituição confiam uns nos outros.	2,82	3,08
33	Observo discussões frequentes entre os técnicos desta instituição.	3,01	2,75
50	A competição entre os técnicos é intensa nesta instituição.	2,76	2,58
56	Existe formação de “panelinhas” entre os técnicos.	3,32	2,83
Média		2,81	2,51

Fonte: Dados da pesquisa

Para investigar a categoria do vínculo “idealização da organização” foram analisados aspectos relacionados à imagem da organização na sociedade, infraestrutura adequada para realização das atividades, padrão de desempenho da instituição e outros aspectos relacionados na Tabela 14. Nesta categoria foram feitas sete afirmações relacionadas ao vínculo pesquisado.

Os indicadores do vínculo “*idealização da organização*” que apresentaram diferenças significativas, com maiores *escores* no grupo dos TAEs egressos e ativos, estão associados à boa imagem que a instituição desfruta na sociedade e à imagem que os TAEs possuem do Instituto em oferecer serviços de qualidade.

Em relação ao indicador de maior *escore*, solicitou-se a alguns entrevistados que expressassem a opinião sobre o motivo pelo qual sentem que a organização onde trabalham possui ensino e serviços de qualidade. Eles disseram:

O IFBA já é reconhecido como escola referência do estado da Bahia [...]. Todo mundo quer colocar os seus filhos aqui [...] porque veem que o trabalho aqui é um trabalho com seriedade, (TAE ativo 01).

O IFBA capacita seus alunos para o mercado de trabalho. Então eu vejo que o meu trabalho não é só prestar serviço administrativo, é contribuir, mesmo que de forma indireta, para capacitar as pessoas, formar pessoas e bons profissionais e isso eu consigo porque a escola me dá condição.(TAE ativo 05).

Estes depoimentos evidenciaram que a questão da qualidade do ensino na instituição pesquisada influencia o vínculo *idealização da organização*. Dessa forma, a evidência deste sentimento de idealização que os TAEs de ambos os grupos têm em relação ao IFBA contribui para que eles não percebam a existência de alguma falha que possa existir no ambiente organizacional (ENRIQUEZ, 2001).

O vínculo idealização da organização demonstrou que os TAEs do IFBA idealizam a organização onde trabalham, talvez, pelo fato também da mesma promover estabilidade e segurança profissional, além da boa imagem que o Instituto representa na cidade, de acordo com depoimentos dos TAEs entrevistados pela pesquisadora.

Tabela 14 – Vínculo Idealização da Organização

Item	Sentenças	Médias	
		TAEs Ativos	TAEs Egressos
06	A imagem que tenho desta instituição é que ela oferece ensino e serviços de qualidade.	3,90	3,92
16	Penso que esta instituição desfruta de uma boa imagem na sociedade.	4,29	4,42
34	Esta instituição oferece infra-estrutura adequada para a realização das minhas atividades laborais.	3,46	3,50
42	A estrutura curricular desta instituição atende às exigências do mercado.	3,31	3,67
51	Responsabilizo-me pelos padrões de desempenho esperado por esta instituição.	3,68	3,50
57	Escolhi esta instituição para trabalhar pelo que ela simboliza, pelos seus valores.	3,06	1,92
62	Os técnicos desta instituição são modelos a serem seguidos.	2,78	3,0
Média		3,50	3,42

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à categoria do vínculo “reconhecimento e valorização dos indivíduos” foram analisados se a organização proporciona aos seus servidores: condições para obter gratificação profissional, reconhecimento e valorização do desempenho laboral, viabilização de projetos sociais e profissionais, realização de atividades socioculturais. Estes aspectos foram relacionados na Tabela 15. Nesta categoria foram feitas quatro afirmações relacionadas ao vínculo pesquisado.

O indicador “reconhecimento e valorização dos indivíduos” teve a segunda menor média (3,0) na análise dos vínculos organizacionais no grupo dos TAEs ativos e a primeira menor média (2,81) entre os TAEs egressos. Percebe-se que os dois grupos partilham da mesma opinião sobre este elemento constituinte do vínculo organizacional.

Ainda sobre a Tabela 15, observa-se no item 07 - *Esta instituição me proporciona condições para obter gratificação com a minha profissão* – que não houve um consenso entre os grupos analisados, enquanto o grupo dos TAEs ativos reconhece que a instituição proporciona condições para o servidor obter gratificação com a profissão, o outro grupo discorda parcialmente desta assertiva. Imagina-se, então,

que este seja um fator relevante para fragilizar o vínculo organizacional. O mesmo pode-se concluir sobre o item 25 - *Sinto que o meu desempenho laboral é reconhecido e/ou valorizado pela instituição* – que trouxe opiniões divergentes em seus resultados. Enquanto os TAEs ativos consideram que a instituição reconhece e valoriza o desempenho laboral de seus servidores, o grupo dos TAEs egressos discordam desta proposição.

Sendo assim cabe à organização através de seus gestores criar mecanismos de valorização e reconhecimento do desempenho laboral dos servidores de uma forma que atinja a todos os setores igualmente, ou seja, padronizada e formalizada, uma vez que a valorização do trabalho é apontada por Veloso (2007) como um indicador de reconhecimento do indivíduo. No entendimento de Freitas (1988), o reconhecimento está associado à necessidade do indivíduo de ser aceito e de construir uma identidade.

Tabela 15 – Vínculo reconhecimento e valorização dos indivíduos

Item	Sentenças	Médias	
		TAEs Ativos	TAEs Egressos
07	Esta instituição me proporciona condições para obter gratificação com a minha profissão.	3,50	2,92
25	Sinto que o meu desempenho laboral é reconhecido e/ou valorizado pela instituição.	3,35	2,83
29	Esta instituição viabiliza a realização dos meus projetos pessoais e profissionais.	3,07	3,00
61	Esta instituição proporciona atividades sócio-culturais satisfatórias aos técnicos.	2,43	2,50
	Média	3,09	2,81

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à categoria do vínculo “solidariedade” foram analisados se na organização prevalece o espírito de união, se os TAEs são cooperativos e solidários, se a gestão está disponível para ajudar em casos de problemas pessoais e laborais além de outros aspectos que foram relacionados na Tabela 16. Nesta categoria foram feitas oito afirmações relacionadas ao vínculo pesquisado.

Nesta categoria foi observada uma diferença significativa entre os grupos em análise. No quadro dos TAEs ativos a média encontrada para este indicador foi 2,38 e no quadro dos TAEs egressos a média foi 3,40. Não só a média do indicador do Vínculo Solidariedade foi maior no grupo dos TAEs egressos como todas as subcategorias utilizadas para valorar este indicador, conforme demonstra a Tabela 16. O item que investiga se os técnicos da instituição são cooperativos e solidários recebeu a maior média (3,92) no grupo dos egressos, diante das outras subcategorias analisadas. No grupo dos ativos este mesmo item foi avaliado com a média (2,0). Os dados demonstram que o elemento Solidariedade não constituiu um fator para fragilizar o vínculo dos TAEs egressos. Os integrantes da instituição acreditam que devido à vida atribulada pelos afazeres do cotidiano e o pouco tempo para ajudar os colegas, dificultam-se o entrosamento e o contato uns com os outros, como pode ser observado nas seguintes manifestações:

[...] Acredito que não seja nem por falta de vontade, acredito que o tempo, a correria do dia a dia a gente acaba deixando essa parte, esses laços um pouco de lado. (TAE ativo 05)

Os técnicos devido a uma carga de trabalho muito grande, não tem tanto tempo para poder aumentar esse contato, [...] os laços entre a gente fica difícil devido à carga de trabalho. (TAE ativo 02)

Para Rosenfield (2003), quando as tarefas são executadas de forma mecânica, não há como existir a solidariedade e, assim, conforme Kramer e Faria (2007), os laços de solidariedade se enfraquecem ocorrendo uma desunião. Essa desunião apenas vai aumentar o sentimento de culpa que, segundo Freud (1990), só aumenta se não há uma relação de aliança e solidariedade.

Caldas e Tonelli (2000) dizem que a solidariedade se alicerça na identificação e, por consequência, é base da construção da identidade. Assim, a solidariedade vai acontecer no momento em que há uma identificação com o meio social. Em contrapartida, Rosenfield (2003), nos seus estudos, afirma que a existência de grupos autônomos separatistas resulta na perda da valorização do valor dos membros e ainda inviabiliza a formação da real solidariedade.

Tabela 16 – Vínculo da Solidariedade

Item	Sentenças	Médias	
		TAEs Ativos	TAEs Egressos
08	Percebo que as pessoas nesta instituição se preocupam comigo.	2,00	3,25
17	Sinto que posso dividir meus problemas com outros técnicos.	2,00	3,42
26	Percebo disponibilidade dos técnicos para me ajudar quando preciso.	3,00	3,67
35	A gestão da instituição está disponível para me ajudar quando preciso.	3,00	3,42
43	Quando tenho um problema, geralmente alguém na instituição me ajuda.	3,00	3,67
45	Os técnicos desta instituição são cooperativos e	2,00	3,92
52	solidários.		
	Esta instituição disponibiliza condições adequadas para solucionar os problemas decorrentes das	2,00	3,08
58	minhas atividades laborais.	2,00	2,75
	Prevalece entre os técnicos desta instituição um grande espírito de união.		
	Média	2,38	3,40

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à categoria do vínculo “integração entre os membros” foram analisados se os TAEs participam das festas e reuniões promovidas pela instituição, se existe entrosamento entre os TAEs e a coordenação e outras subcategorias relacionados na Tabela 17. Neste indicador foram feitas quatro afirmações relacionadas ao vínculo pesquisado.

Com relação às médias apuradas para esta categoria percebe-se uma diferença de baixa significância. No grupo dos TAES ativos a média foi 3,48 e dos egressos foi 3,42. A subcategoria que se destacou, em ambos os grupos, foi a que investiga se os TAEs possuem conhecimento dos problemas enfrentados por eles na instituição. E a média que menos se destacou, em ambos os grupos, foi relacionado à defesa de colegas em situações de conflito. Percebe-se na Tabela 17 um certo equilíbrio nas avaliações dos dois grupos.

Nesse mesmo sentido, Kramer e Faria (2007) entendem que a formação de pares colabora para a identificação entre os membros da organização, tornando o

ambiente mais agradável e esse clima acontece também quando há uma integração nos momentos de confraternização.

Tabela 17 – Vínculo Integração entre os membros

Item	Sentenças	Médias	
		TAEs Ativos	TAEs Egressos
09	Participo das festas e reuniões de confraternização promovidas pela instituição.	3,41	3,25
18	Outros colegas de trabalho me defendem em situações de conflito, independente de diferenças pessoais que possam existir entre nós.	3,24	3,17
27	Tenho conhecimento dos problemas enfrentados pelos técnicos desta instituição.	3,93	3,92
59	Existe entrosamento entre os técnicos e a coordenação.	3,35	3,33
	Média	3,48	3,42

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à categoria do vínculo “crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional” foram analisados se a instituição oferece atividades como palestras, cursos e afins para o desenvolvimento e crescimento profissional dos TAEs, se existe flexibilidade para liberação dos TAEs para participação em atividades extracurriculares e outros itens relacionados na Tabela 18. Para esta categoria foram feitas sete afirmações relacionadas ao vínculo pesquisado.

Percebe-se através das médias ilustradas na Tabela 18 que a instituição não promove de forma satisfatória eventos e cursos que promovam este crescimento e desenvolvimento profissional, porém em contrapartida flexibiliza a liberação dos TAEs para participarem de eventos extracurriculares.

De acordo com as médias apuradas para a categoria “crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional” percebe-se que a subcategoria que mais se destacou nos dois grupos está relacionada à flexibilização que existe na instituição para liberação dos técnicos para a participação em atividades extracurriculares. No grupo dos TAEs ativos a média para este item foi 3,62 e dos egressos foi 3,92. Percebe-se então um reconhecimento por parte dos TAEs que a instituição, mesmo

que não seja de uma forma ideal, está disposta em promover o crescimento e desenvolvimento de seus servidores.

Tabela 18 – Vínculo Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional

Item	Sentenças	Médias	
		TAEs Ativos	TAEs Egressos
10	Esta instituição oferece atividades (palestras, cursos e afins) para o meu crescimento e desenvolvimento profissional.	2,76	2,58
19	A instituição flexibiliza a liberação dos técnicos para a participação em atividades extracurriculares.	3,62	3,92
28	A instituição mantém os técnicos bem informados.	3,00	3,33
36	A função que realizo nesta instituição me estimula a melhorar minhas habilidades e competências.	3,41	2,67
46	Esta instituição estabelece metas desafiadoras para o cumprimento das minhas funções.	2,84	2,50
53	Esta instituição oferece meios para a troca de experiências e aprendizagem entre os técnicos.	2,63	2,58
60	A instituição oferece oportunidade de construir competências necessárias para o meu exercício profissional.	3,16	2,67
	Média	3,07	2,89

Fonte: Dados da pesquisa

Na categoria que investiga sobre o vínculo através da “autonomia” dos TAEs com o IFBA, foi verificado através de suas respostas se a instituição oferece-lhes a oportunidade para criação e inovação na realização de suas atividades, se usufruem de independência e liberdade para definir e controlar a realização de seus trabalhos, além de outros aspectos listados na Tabela 19. Nesta categoria foram feitas cinco afirmações relacionadas ao vínculo pesquisado.

A diferença das médias apuradas entre os dois grupos é de baixa significância, na categoria que avalia a autonomia dos TAEs para com a instituição. No grupo dos TAEs ativos a média foi 3,39 e dos egressos foi 3,35. A subcategoria que se destacou, no grupo dos TAEs ativos foi a que trata da liberdade para definir a melhor maneira de execução do trabalho com média 3,72 e no outro grupo houve um empate com média de 3,58 para as subcategorias que investigam se a instituição

oferece oportunidades para ser criativo na realização das atividades e se os TAEs usufruem de independência para controlar a realização próprio trabalho.

Com relação à liberdade do empregado de organizar o seu trabalho, isso se dá devido ao fato de a instituição possibilitar que os TAEs trabalhem de forma autônoma.

Petroni (2008), demonstra em sua pesquisa que a autonomia está ligada ao potencial que o indivíduo tem de criar os seus projetos e participar de forma produtiva de projetos coletivos de forma ética e estabelecendo critérios. Quem define de forma sintética esse pensamento é Freire (1996, 1999, 2005, 2008) quando afirma que a autonomia é a maneira com que as pessoas executam seus projetos de forma particular.

Quando a gestão dos processos administrativos permite que o servidor possa associar a busca de alternativas de poder gerir seus métodos de trabalho e mostrar iniciativa para praticar suas atividades livremente estará contribuindo para o fortalecimento do vínculo organizacional através da autonomia. Essas ideias se refletem nos depoimentos dos TAEs quando eles dizem que:

Enfim, a gente tem os pontos determinados, mas a forma como isso acontece, acho que há uma liberdade. A gente tem que dá uma prova, que tem um valor fixo, o que eu acho correto também, e o restante nós temos liberdade de trabalhar a melhor maneira de adaptar os processos. (TAE ativo 04)

Geralmente a gente tem possibilidade de gerir nossos processos, a gente apresenta propostas e aí vai analisar se é viável ou não para o setor ou para instituição. (TAE ativo 02)

O fato de a autonomia estar ligada à consciência e à participação do indivíduo na tomada de decisão da organização é explicado por Maggi (2006) ao afirmar que os processos de gestão têm a condição de interferir na questão da autonomia do indivíduo, proporcionando-lhe maior ou menor possibilidade de decisão na execução da tarefa, pois, se ele não participa naturalmente, ele deixa de ser completamente autônomo. Isso porque, para Freire (1996, 1999, 2005, 2008), no momento em que o

indivíduo tem autonomia e age de acordo com o seu desenvolvimento e a sua maneira, ele é capaz de solucionar as dificuldades. Isso se dá devido ao fato de ele fazer as coisas de forma consciente.

A questão da autonomia no trabalho é assunto tratado por Davenport (2001), que afirma que, quando existe autonomia, os indivíduos têm menos desgastes com suas atividades, conseqüentemente, tornam-se mais comprometidos, levando a uma vinculação com a organização. Essa vinculação também se dá, de acordo com Kramer e Faria (2007), devido ao fato de a autonomia possibilitar que as pessoas se organizem, visto que elas podem concretizar seus projetos, pois podem priorizar e definir prazos.

Tabela 19 – Vínculo Autonomia

Item	Sentenças	Médias	
		TAEs Ativos	TAEs Egressos
21	A instituição me oferece oportunidades para ser criativo na realização das minhas atividades.	3,32	3,58
37	Usufruo de independência para controlar a realização do meu trabalho.	3,57	3,58
44	A instituição me proporciona liberdade para testar soluções inovadoras no exercício da minha profissão.	3,12	2,83
55	Tenho autonomia para estabelecer os prazos relativos ao meu trabalho.	3,22	3,50
63	Tenho liberdade para definir a melhor maneira de executar o meu trabalho.	3,72	3,25
	Média	3,39	3,35

Fonte: Dados da pesquisa

Na vivência diária e em entrevistas preliminares com os Técnico- Administrativos em Educação (TAEs) da instituição pesquisada, percebemos que os mecanismos de identificação e idealização dos técnicos com os seus gestores se apresentavam de diferentes formas e influenciavam no resultado do trabalho desenvolvido. A cooperação que é sugerida nos discursos e declarada como um valor fundamental e necessário para os servidores, por tantas vezes inexistia. Em algumas circunstâncias, a participação dos técnicos nos processos de planejamento e

elaboração nas atividades era restrita, diferente do que se espera de instituições de ensino que pregam sobre a gestão participativa.

Observa-se no período de 2005 a 2010 quando ocupava o cargo de técnica administrativa em educação da referida instituição, que muitos técnicos eram meros executores de tarefas, ou seja, não lhes era permitido o desenvolvimento da autonomia, tendo o chefe imediato como aquele que o controlava. O relacionamento com outros profissionais, alunos e professores também influenciava diretamente na relação dos gestores com os técnicos e no desenvolvimento de alianças.

Outro aspecto evidente percebido nas relações de trabalho com os TAEs é a ausência de reconhecimento e valorização destes profissionais, por isto torna-se relevante refletir a importância desta função e as relações que interferem na sua prática.

Essas considerações indicariam que comportamentos e atitudes diferenciados na forma do exercício de poder e da liderança dos gestores encaminhavam o grupo de técnicos distintamente, gerando diferentes formas de vínculos e, podendo ocasionar, inclusive uma alta rotatividade. A manutenção e a qualidade de alguns vínculos podem refletir na qualidade do processo educativo, interferindo em ganhos diretos para aqueles aos quais as atividades são direcionadas.

Se a relação for estabelecida por meio de parceria e proximidade os técnicos poderão se sentir mais motivados e integrados ao grupo e ao ambiente escolar, além de se identificarem mais com o gestor e com a instituição fortalecendo assim o vínculo organizacional.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve por objetivo analisar os vínculos organizacionais mantidos pelos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) com alta escolaridade ocupantes de postos médios em relação ao Instituto Federal da Bahia – Campus Salvador, localizado em Salvador no estado da Bahia. Para alcançar este objetivo, foi utilizada a tipologia de Kramer e Faria (2007) que aborda o tema sobre *Vínculos organizacionais*. Autores das áreas da Psicologia, Sociologia, Administração e Educação foram consultados de modo a contribuir para realização deste estudo. Participaram desta pesquisa os TAEs que ingressaram no período entre 2006 e 2012, estes foram divididos em dois grupos TAEs ativos, que ainda trabalham na instituição e TAEs egressos, que já se desligaram da instituição, a fim de estabelecer um estudo comparativo entre eles para observar e analisar suas especificidades.

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso descritivo. O estudo foi comparativo devido às especificidades observadas nos dois grupos. Foi proposta a discussão referente às diferenças entre os vínculos mantidos pelos técnicos ativos e egressos.

Foi escolhida como unidade de análise o Instituto Federal da Bahia – Campus Salvador. A unidade de observação ficou composta pelos técnico- administrativos em educação e alguns gestores que atuam nesta instituição de ensino.

Para a coleta dos dados primários, foram utilizados questionários baseados nos estudos de Kramer e Faria (2007).

A metodologia da pesquisa baseou-se nas abordagens quantitativa e qualitativa, com o objetivo de realizar uma complementaridade, uma triangulação metodológica. Foram utilizadas as técnicas e instrumentos de mensuração estatística e instrumentos qualitativos para alcançar os objetivos propostos; entrevistas semi-estruturadas, questionários e roteiros. As entrevistas foram realizadas com gestores e TAEs ativos que ingressaram na instituição com formação de especialista. Os dados fornecidos pelos dois grupos auxiliaram na compreensão dos elementos que

constituem o vínculo organizacional dos TAEs em relação ao IFBA – Campus Salvador.

O tratamento dos dados qualitativos ocorreu por meio da interpretação dos discursos e falas, buscando as principais ideias e percepções. Procedeu-se à análise do conteúdo das informações levantadas. Nesta etapa foi possível avaliar as repercussões da ocupação dos TAEs com alta escolaridade ocupantes de postos médios no cotidiano da organização. De acordo com as declarações dos gestores este fenômeno se revela um ponto positivo para a instituição, pois estes servidores conseguem desenvolver um trabalho mais elaborado e geralmente possuem mais facilidade de aprendizagem das tarefas.

Outro relato é que, de certo modo, este fenômeno, impacta a área de gestão de pessoas, haja vista, o ingresso de um quantitativo relativamente grande de novos servidores num curto espaço de tempo, o que pode acabar gerando uma série de dificuldades devido à falta de estrutura interna (de pessoal, de controle, de sistema, etc.).

Uma importante repercussão do referido fenômeno é que estes servidores estão sempre buscando novas oportunidades em outras carreiras públicas com melhor remuneração. Contudo apesar de buscarem melhores oportunidades de emprego, os TAEs ativos se dizem felizes em trabalhar no IFBA.

Correspondente a parte dos instrumentos quantitativos foram aplicados questionários a uma amostra composta por 80 técnico-administrativos em educação, sendo 68 técnicos ativos e 12 egressos. Com isso, cumpriu-se o objetivo de identificar e pesquisar a presença dos vínculos existentes na relação com o IFBA – Campus Salvador.

O questionário utilizado foi dividido em duas seções. Na primeira, procurou-se caracterizar a amostra por meio das variáveis demográficas e ocupacionais dos técnico-administrativos. Na segunda, por meio de uma escala de Likert de cinco pontos, foram investigados e caracterizados os vínculos entre os técnicos e o IFBA.

Na etapa quantitativa realizou-se uma análise descritiva dos dados, utilizando-se a distribuição de frequência das variáveis e medidas de tendência central. Por meio da análise univariada, foi possível conhecer as características específicas e individuais dos técnico-administrativos em educação que fazem parte da amostra.

Todos os vínculos pesquisados foram identificados em ambos os grupos, TAEs ativos e egressos. A diferença ocorreu na intensidade das formações vinculares. Alguns foram mais intensos, pois estão relacionados a uma base mais forte e com laços maiores de reciprocidade entre os TAEs e o IFBA. Outros estão relacionados a uma necessidade e relação de conveniência aos interesses dos profissionais e da organização. Outros puderam ser percebidos de forma mais frágil, em que seus impactos podem resultar no comprometimento da qualidade do serviço oferecido.

Foram identificados e comparados a configuração dos vínculos organizacionais estabelecidos pelos TAEs com a instituição pesquisada, utilizando a tipologia de Kramer e Faria (2007).

Os vínculos que apresentaram as maiores médias no IFBA (Campus Salvador) na amostra pesquisada foram, respectivamente: *sentimento de pertença e idealização da organização*.

Foi ressaltada pelos TAEs como sendo a estabilidade um sentimento de ser parte integrante daquela instituição. Por isto foi relacionado ao vínculo *sentimento de pertença* à condição de ser técnico-administrativo em educação efetivo em uma instituição pública de ensino, ou seja, à condição de estabilidade. É também o sentimento de pertença, que faz com que eles se sintam membros da organização, e com isso se estabelece um laço com ela, uma vez que há uma identificação e integração com a mesma.

No que tange à *idealização da organização*, ficou demonstrado conforme a fala dos TAEs entrevistados que a organização pesquisada tem boa imagem na cidade. Outra razão que pode ter contribuído para este resultado diz respeito ao fato de a estabilidade promover no indivíduo a sensação de segurança profissional, pois a possibilidade de ser desligado da instituição é pequena. Percebeu-se que o fato do

IFBA ter uma boa imagem na cidade contribui para fortalecer o vínculo idealização da organização.

O vínculo *integração entre os membros* recebeu a terceira maior média no grupo dos TAEs ativos e a segunda maior média no grupo dos TAEs egressos. Ambos os grupos mostraram-se integrados pelo fato de a estabilidade possibilitar a convivência prolongada entre eles. Mesmo os que já saíram da instituição se sentiam integrados entre os membros enquanto lá trabalhavam. A “*integração entre os membros*” segundo Kramer e Faria, 2007 geralmente está acompanhada de outros elementos dos vínculos organizacionais como a idealização, a identificação e o sentimento de pertença. Com isso, o vínculo de integração entre os TAEs na organização torna-se mais fortalecido.

Comparando-se com os demais vínculos analisados nesta pesquisa, o que obteve uma diferença significativa nas médias entre os dois grupos foi o vínculo “*solidariedade*”. Entre os TAEs ativos e egressos este vínculo possui diferentes níveis de relevância. No primeiro grupo este vínculo ocupou o oitavo lugar de importância enquanto no grupo dos TAEs egressos este ficou em terceiro lugar. Isto se deve ao ritmo intenso de trabalho que segundo depoimentos dos TAEs sobra-se pouco tempo para serem mais solidários com seus pares.

Os vínculos “*cooperação nas atividades*” e “*autonomia*” ocuparam a mesma posição no grupo dos TAEs egressos, ficando os dois na quarta colocação. Enquanto que entre os TAEs ativos estes vínculos ficaram em sexta e quinta posições respectivamente. Estes relataram que o IFBA proporciona liberdade para que criem soluções inovadoras na realização de suas atividades. Percebe-se também com as falas dos TAEs que aqueles com mais tempo de casa já possui um reconhecimento por parte da instituição e de seus colegas.

O vínculo “*reconhecimento e valorização dos indivíduos*” foi maior entre os TAEs ativos. Eles afirmaram que o fato de existir um plano de carreira na organização pode ser um dos motivos de elevar a importância deste vínculo, pois através deste plano de carreira o TAE poderá melhorar a sua remuneração, lembrando que não vai solucionar conflitos relacionados à execução de tarefas ligadas a sua área de formação. A existência por si só de um plano de carreira não garante o

reconhecimento e valorização dos indivíduos em uma organização e nem do fortalecimento do vínculo com a organização, paralelo a isto cabe a gestão promover também projetos socioculturais para engajar e premiar seus servidores. Em ambos os grupos verificou-se o reconhecimento em que a organização apesar de não promover palestras e cursos para o desenvolvimento de sua equipe, tende a ser flexível para liberá-los para cursos extracurriculares.

Observamos também uma grande interdependência entre os vínculos que não aparecem isoladamente. Percebem-se complementaridade e relação entre eles. Como exemplo, podemos citar o vínculo “reconhecimento e valorização dos indivíduos” interferindo e se relacionando diretamente com o “crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional”.

Os resultados que emergiram deste trabalho apresentaram contribuições relevantes para a academia. Com eles, foi possível o entendimento e a compreensão dos elementos que constitui o vínculo organizacional. Dessa forma, propomos a comparação deste estudo com estudos futuros em Institutos federais de outros municípios da Bahia ou até de outros Estados.

Cabe ressaltar que pesquisas relacionadas a vínculos ainda são poucas, assim, a análise dos dados fica prejudicada, pois não há material suficiente para confrontos de descobertas. Além disso, pode-se ressaltar que, o tema é complexo assim suscita novas pesquisas. Acredita-se que não foi abordado todos os pontos necessários que envolvem a temática vínculos organizacionais, assim, suscita-se para que, em trabalhos futuros relacionados a esse assunto, sejam realizadas pesquisas que possibilite uma maior amplitude na abordagem do tema.

Outra limitação encontrada está relacionada ao contexto em que foi realizada a pesquisa. O fato de os Institutos Federais estarem passando por um período de greve pode ter influenciado os resultados.

Algumas recomendações para pesquisas futuras, após a análise dos resultados e as conclusões e limitações apresentadas, são expostas a seguir:

- a) Aplicar a pesquisa nos campi do interior para verificar se os resultados encontrados serão convergentes ou divergentes dos resultados encontrados na capital.
- b) Realizar esta pesquisa em outras instituições de ensino, contemplando, por exemplo, professores do ensino superior.
- c) Realizar esta pesquisa com profissionais de outras áreas, no intuito de aumentar o número de estudos nesta temática.
- d) Utilizar técnica de grupo focal, pois esta contribui ainda mais para o enriquecimento da etapa qualitativa da pesquisa.

Diante das peculiaridades existentes entre os técnico-administrativos em educação ativos e egressos, esta pesquisa contribuiu para o entendimento dos vínculos mantidos pelos técnico-administrativos em educação com a organização onde trabalham. Pode-se concluir que a intensidade destes vínculos influencia diretamente as relações interpessoais dentro da instituição e, conseqüentemente, refletirá no envolvimento e na satisfação do técnico com o seu trabalho. Dessa forma, podemos dizer que esta pesquisa trouxe contribuições relevantes para o entendimento da temática *Vínculos organizacionais* e suscita novos estudos, que contribuirão ainda mais para a compreensão dos motivos pelos quais os indivíduos estabelecem uma relação com a organização e do grau de envolvimento deles com os objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública – RAP, 2007.
- 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, G. *O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo.* São Paulo: Boitempo Editorial, 2000. 360 p.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 2001.
- ANDERSON, W. A.; PARKER, F. B. **Uma introdução à sociologia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho.* São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. 258 p.
- ANTUNES, R. *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho.* São Paulo, Boitempo Editorial, 2005. 136 p.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. São Paulo: Revista de Administração de Empresas – RAE. FGV, mai/jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 314f. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- BASTOS, A. V. B.; Brandão, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. Revista de Administração Contemporânea – RAC, v 1, n. 2, p. 97-120, maio-ago 1997.
- BERENSTEIN, I. **Família e doença mental.** São Paulo: Escuta, 2001.
- BERNARDES, José Francisco. As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária. In: III Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Problemática: a Universidade sul-americana perante a crise, a integração regional e o futuro. Realizado em Buenos Aires; maio de 2003. Disponível em:
<http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/BERNANRDES.pdf> Acesso em: 30 mar. 2012.

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

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

BOMFIN, D. F. Aprendizagem organizacional: contribuições para o gestor no contexto das instituições educacionais. **Revista Gestão & Tecnologia, Faculdades Pedro Leopoldo**, v. 7, p. 35-67, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia: um novo modelo em Educação Profissional e Tecnológica; concepções e diretrizes. Brasília, 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/livreto_institutos.pdf>. Acesso em: 12 set. 2013.

BRASIL. Decreto nº 1590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências.

BRASIL. Decreto nº 5.824 de 29 de Junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

_____. Decreto nº 5.825 de 29 de Junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

_____. 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.

_____. Lei nº 8.711, de 28 de setembro de 1993. Dispõe sobre a transformação da Escola Técnica Federal da Bahia em Centro Federal de Educação Tecnológica e dá outras providências.

_____. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

_____. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Média e Tecnológica. Parâmetros curriculares nacionais: ensino médio./Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. -Brasília: Ministério da Educação, 1999.

_____. Lei n. 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.

_____. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

_____. Lei nº 11.233 de 22 de Dezembro de 2005. Institui o Plano Especial de Cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural – GEAC; cria cargos de provimento efetivo; altera dispositivos das Leis nºs 10.862, de 20 de abril de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.094, de 13 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, e 11.091, de 12 de janeiro de 2005; revoga dispositivos da Lei nº 10.862, de 20 de abril de 2004; e dá outras providências.

_____. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Diretoria de Desenvolvimento das Instituições Federais de Ensino Superior. REUNI 2008 – Relatório de Primeiro Ano, de 30 de outubro de 2009.

BRESSER PEREIRA, L. C. Exposição no Senado sobre a reforma da administração pública. Brasília: Cadernos MARE de Reforma do Estado, v. 3, 1997.

BUARQUE, Sergio C. Construindo o desenvolvimento local sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

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

CAMPS, V. O sentido do trabalho e o ethos individualista. *O Socialismo do Futuro*. n. 6, p.123-132, 1993.

CARELLI, G. Por que tanta gente quer ter o Estado como Patrão. *Veja*, Rio de Janeiro, ano 40, n.24, 20 jun. 2007.

CATTANI, A. C. Apresentação. In: ROSSO, S.D. *Mais Trabalho*: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo Editorial, 2008. p.07–10.

CATANI, Afrânio Mendes. GUTIERREZ, Gustavo Luis. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

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

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COELHO, Fábio Ulhoa. *Manual de direito comercial*. São Paulo: Saraiva, 2004.

CONCEPCIÓN, J. F. T. **Una lectura de la psicopatología del trabajo**. CPRI MINSAP Provincial. Cienfuegos, Cuba. 2008. Disponível em: <<http://www.monografias.com/trabajos59/psicopatologia-del-trabajo/psicopatologia-del-trabajo.shtml>>. Acesso em: 20 mar 2014.

CONSTITUIÇÃO, Brasil (1988). Brasília: Senado Federal, 2008.

CORIAT, B. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e de organização*. Rio de Janeiro: Revan / UFRJ, 1994. 210 p.

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, T. O. **O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

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

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

DI PIETRO, M.S. Z. *Direito administrativo*. São Paulo: Atlas, 2007.

DUPAS, G. *Atores e poderes na nova ordem global: assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação*. São Paulo: Editora UNESP, 2005. 319 p.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

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

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

_____, E. *O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável*. *RAE – Eletrônica*, São Paulo, v.5, n.1, Art.10, jan./jun., 2006.

ENRIQUEZ, M. **Nas encruzilhadas do ódio**. Paranoia, masoquismo, apatia. São Paulo: Escuta, 1999.

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

ETZIONI, A. **Análise comparativa das organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1974.

FARIA, J. H. de. **Relações de poder e formas de gestão**. 2. ed. Curitiba: Criar, 1985.

_____. **Comissões de fábrica**: poder e trabalho nas unidades produtivas. Curitiba: Criar, 1987.

FARIA, L. Algumas reflexões sobre a competência e a incompetência: desafios para intervenção psicopedagógica. **Sobredotação**, n. 4, p. 25-36, 2003.

FARIA, J. H.; SCHMITT, E. C. Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a serviço das organizações. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

FELDMAN, M. S., ANAT, R. Organizational routines as sources of connections and understandings. **Journal Of Management Studies**, v. 39, n. 3, p. 303 – 331, 2002.

FERNANDES, W. J. O processo comunicativo vincular e a psicanálise dos vínculos. In: FERNANDES, W. J.; SVARTMAN, B.; FERNANDES, B. S. (Orgs.). **Grupos e configurações vinculares**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

FISCHER, A. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: Fleury, M. (org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.

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

FRANÇA FILHO, G. C. Para um Olhar Epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, R.S. (ORG). **A administração política como campo do conhecimento**. São Paulo: Mandacaru, 2004.

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

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

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

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. 100 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FREITAS, M. E. de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P. e FREITAS, M. E. de (Orgs.). **Vida psíquica e organização**. São Paulo: Editora FGV, 2000.

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

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 108 p.

FREUD, S. **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1988.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODBOUT, J. T. Introdução à dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 13, n. 38, p. 39-52, 1998.

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

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no Serviço Público. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, Ed. 35, v. 9, n. 5, set-out 2003.

GOMES, D. V. A solidariedade social e a cidadania na efetivação do direito a um meio ambiente ecologicamente equilibrado. **Desenvolvimento em Questão**, v. 5, n. 9, p. 85-98, 2007.

GOMES, N. F. A subjetividade do servidor público constituída na relação com o estado e a sociedade. *Psicol. Am. Lat.*, México, n. 15, dez. 2008.

GRACINDO, R. V.; KENSKI, V. M. **O Estado da Arte em Política e Gestão da educação no Brasil: 1991 a 1997**. Brasília: ANPAE, Campinas: Editora Autores Associados, 2001.

HAGUETTE, TMF. *Metodologia qualitativa na sociologia*. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança social*. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994. 349 p.

IANNI, O. *A era do globalismo*. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

KAËS, R. *et al.* **A instituição e as instituições**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

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

KURZ, R. A pulsão de morte da concorrência. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 26 mai. 2002. Caderno Mais, p.3.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANE, S. T. M. O processo grupal. In: LANE, S. T. M.; CODO, W. (Orgs.). **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LAPLANCHE, J. **Vocabulário da psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estrutura e organização**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, Kelly Araújo. Intenção de rotatividade no serviço público e comprometimento organizacional: um estudo no Ministério da Integração Nacional (Monografia). Brasília: Departamento de Administração/UnB, 2011.

LÜCK, H. O papel do gestor escolar na implantação de políticas educacionais. Curitiba, 1997.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACIEL-LIMA, S. M.; HOPFER, K. R.; SOUZA- LIMA, J. E. Complementaridade entre racionalidades na construção da identidade profissional. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1–20, 2004.

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

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

MARCUSE, H. Algumas implicações sociais da tecnologia moderna. In: KELLNER, D. (Org.) *Tecnologia, guerra e fascismo*. São Paulo: Unesp, 1999. p. 73–104.

MARCUSE, H. *Eros e civilização*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969.

MASLOW, A. H. Theory of human motivation. **Psychological Review**. v. 50. p. 370 - 396, 1943.

MARX, K. O Capital. Volume III. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

MARX, K. *Manuscritos Económico-Filosóficos*. Lisboa: Edições 70, 1989.

MAUSS, M. **Ensaio sobre a dádiva**. Lisboa: Edições 70, 2001.

MEIRELES, Manuel. Teorias da administração: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MELLO, Guiomar Namó de. **Educação escolar: paixão, pensamento e prática**. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1986.

MESSEDER, H. **Entendendo a LDB: Lei de diretrizes e bases da educação nacional – Lei nº 9.394/1996**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 344 p.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment: **Human Resources Management Review**. v.1, n. 1, p. 61 - 89, 1991.

MINAYO, M. C. S; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p. 239 - 262, Jul./Set. 1993.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **RAE**, São Paulo, FGV, v. 33, n. 5, p. 68-87, set.,out. 1993.

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

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

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública – RAP, 2007.

MUSE, L. *et al.* Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection?. **Journal of Organizational Behavior**. v. 29, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.506/pdf>>. Acesso em: 08 março 2014.

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

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

NEVES, R.. Apertem os cérebros, o emprego sumiu. *Revista Época*. São Paulo: Globo. n.496, p.75–6, nov.2007.

OLIVEIRA, C. T. P. A concentração de renda pública brasileira. *Revista Querubim*, Ano 5, n. 9, p. 23-28, 2009.

OSÓRIO, L. C. Processos obstrutivos nos sistemas sociais, nos grupos e nas instituições. In: ZIMERMAN, D. e OSÓRIO, L. C. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

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

PAZETO, A. E. Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. In: **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p.3-5, fev./jun. 2000.

PDI 2009-2013. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/pdi-plano-de-desenvolvimento-institucional/pdi-salvador-2009-2013.pdf>> Acesso em: 20/06/2013 .

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

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

PIMENTA, Selma Garrido. **Questões sobre a organização do trabalho na escola**. 16.ed. São Paulo: FDE, 1993.

PPI 2007. Disponível em: <http://www.cefetba.br/pdi/index.html>.

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

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

REHEM, C. M. **O perfil e formação do professor de educação profissional técnica**. São Paulo: SENAC, 2009. 167 p.

SCHEIN, E. H. **Planejamento de cargos e funções**. São Paulo: Nobel, 1996.
QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). **Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil)**. São Paulo: Vértice/Ed. Rev. Tribunais, 1988. v. 5.

RIBEIRO, C.; LEDA, D. O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, v.4, n.2, dez. 2004. Disponível em: <http://www.revispsi.uerj.br/v4n2/artigos/ARTIGO5V4N2.pdf>. Acesso em: 18 abril de 2014.

ROSENFELD, C. L. Autonomia outorgada e relação com o trabalho: liberdade e resistência no trabalho na indústria de processo. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 5, n. 10, p. 350-378, 2013.

SANTOS, Milton. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. 20ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2011.

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

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.

SENNETT, R.. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1999. 204 p.

SILVA, K. L. A. B. Impacto dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.C. *et al.* **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre a afetividade no trabalho. **Estudos de psicologia**, v. 10, n. 1, p. 83-93, 2005.

SOARES, J. C. Em busca de uma “razão sensível” no reino da cultura de massa. *Logos, Comunicação e Universidade*, Rio de Janeiro, ano 9, n.17, p.7–18, 2002.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TANABE, M. Contribuição ao estudo da rotatividade da mão de obra [tese de doutorado]. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração/USP, 1985.

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

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

TURATO, ER. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológico, discussão comparada e aplicações nas áreas da saúde e humanas.** Petrópolis: Vozes, 2003.

VASCONCELOS, Isabella; MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. RAEletrônica, v. 3, n. 2, art. 25, jul./dez. 2004.

VELOSO, L. **Empresas, identidades e processos de identificação.** Porto: Universidade do Porto, 2007.

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

WEBER, M. Ensaio de Sociologia. Tradução Walternsir Dutra. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1982.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento de métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMERMAN, D. Fundamentos teóricos. In: ZIMERMAN, D. e OSÓRIO, L. C. **Como trabalhamos com grupos.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

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

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

APÊNDICE A - Questionários de pesquisa

Prezado(a) Técnico-Administrativo em Educação(a),

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

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

- Responda cada item o mais preciso e francamente possível, condição essencial para a confiabilidade dos resultados.
- Assinale apenas uma resposta para cada questão.
- Considere exatamente o que acontece e não o que seria ideal que viesse a acontecer.

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

Atenciosamente,

Michele Nunes Silva de Castro
Mestranda – Faculdade de Educação -UFBA
michelensilva@bol.com.br

Prof. Dr. José Albertino de Carvalho Lordêlo
Orientador - Faculdade de Educação - UFBA

QUESTIONÁRIO 1 - Dados pessoais e ocupacionais dos Técnicos-Administrativos em Educação (Ativos) do IFBA

Prezado(a) Senhor(a),

Sou professora do curso de Administração do IFBA – Campus Salvador e estou realizando uma pesquisa de Mestrado. Este questionário visa saber a sua opinião sobre assuntos relacionados à atividade que você exerce no IFBA, ao local onde você trabalha e ao relacionamento mantido com colegas, fornecedores e supervisores (chefes). Solicitamos sua colaboração para que os resultados sejam os mais fiéis possíveis. Procure responder de forma espontânea e sincera.

SEÇÃO 1

<p>1. Sexo: 1.1 () Masculino 1.2 () Feminino</p> <p>2. Idade: _____ anos.</p> <p>3. Estado Civil: 3.1 () Solteiro(a) 3.4 () Divorciado(a) 3.2 () Casado(a) 3.5 () Viúvo(a) 3.3 () Separado(a)</p> <p>4. Possui filhos: 4.1 () Sim 4.2 () Não</p> <p>5. Grau de escolaridade atual: 5.1 () Ensino Médio 5.2 () Superior completo 5.3 () Especialização incompleta 5.4 () Especialização completa 5.5 () Mestrado incompleto 5.6 () Mestrado completo 5.7 () Doutorado incompleto 5.8 () Doutorado completo</p> <p>6. Qual foi o seu curso de graduação? _____</p> <p>7. Grau de escolaridade ao ingressar no primeiro cargo: 7.1 () Ensino Médio 7.2 () Superior completo 7.3 () Especialização incompleta 7.4 () Especialização completa 7.5 () Mestrado incompleto 7.6 () Mestrado completo 7.7 () Doutorado incompleto</p>	<p>9. Qual cargo você teve no primeiro ingresso no IFBA? 9.1 () Assistente em Administração 9.2 () Assistente de alunos 9.3 () Técnico de Tec. da Informação 9.4 () Técnico Laboratório de área 9.5 () Técnico Artes Gráficas 9.6 () Técnico em Áudio Visual</p> <p>10. Se você permanece no IFBA, qual é o seu cargo atual. 10.1 () Assistente em Administração 10.2 () Assistente de alunos 10.3 () Técnico de Tec. da Informação 10.4 () Técnico Laboratório de área 10.5 () Técnico Artes Gráficas 10.6 () Técnico em Áudio Visual 10.7 () Cargo de nível superior</p> <p>11. Se você permanece no IFBA, há quanto tempo está no cargo atual? 11.1 () Menos de 1 ano 11.2 () De 1 a 5 anos 11.3 () De 6 a 10 anos 11.4 () De 11 a 15 anos 11.5 () De 16 a 20 anos 11.6 () Mais de 20 anos</p> <p>12. Tempo de trabalho na instituição: 12.1 () Menos de 1 ano. 12.2 () De 1 a 5 anos. 12.3 () De 6 a 10 anos. 12.4 () De 11 a 15 anos. 12.5 () De 16 a 20 anos. 12.6 () Mais de 20 anos.</p> <p>13. Regime de trabalho na</p>
---	---

<p>7.8 () Doutorado completo</p> <p>8. Relação com o IFBA:</p> <p>8.1 () Permanece no IFBA no mesmo cargo.</p> <p>8.2 () Permanece no IFBA em outro cargo de Nível Médio decorrente de novo concurso.</p> <p>8.3 () Permanece no IFBA em outro cargo de Nível Superior decorrente de novo concurso.</p>	<p>instituição:</p> <p>13.1 () 30 horas 13.2 () 40 horas</p> <p>14. Turno de trabalho:</p> <p>14.1 () manhã 14.3 () noite</p> <p>14.2 () tarde 14.4 () dois turnos</p> <p>15. Qual é o seu salário bruto?R\$_____</p>
--	---

SEÇÃO 2

Assinale um "X" no espaço reservado a cada sentença, tendo em vista o seu grau de concordância com elas. Lembre-se: o número 1 representa "Discordo totalmente" e o número 5, "Concordo totalmente".

1		2		3		4		5				
DISCORDO TOTALMENTE		DISCORDO PARCIALMENTE		NÃO CONCORDO NEM DISCORDO		CONCORDO PARCIALMENTE		CONCORDO TOTALMENTE				
ITEM	QUESTÕES							1	2	3	4	5
01	O IFBA é um lugar exemplar para se trabalhar.											
02	Sinto orgulho de pertencer a esta instituição.											
03	Recebo apoio de outros colegas de trabalho na realização											

	das minhas atividades laborais.					
04	Nesta instituição há espaço para expressar minhas opiniões sobre o desenvolvimento da minha atividade.					
05	Há uma concorrência acirrada entre esta e outras instituições.					
06	A imagem que tenho desta instituição é que ela oferece ensino e serviços de qualidade.					
07	Esta instituição me proporciona condições para obter gratificação com a minha profissão.					
08	Percebo que as pessoas nesta instituição se preocupam comigo.					
09	Participo das festas e reuniões de confraternização promovidas pela instituição.					
10	Esta instituição oferece atividades (palestras, cursos e afins) para o meu crescimento e desenvolvimento profissional.					
11	Esta instituição é uma organização que me causa admiração.					
12	Sinto orgulho desta instituição quando ela recebe algum prêmio ou elogio público.					
13	Meus coordenadores facilitam a realização das minhas atividades laborais.					
14	Quando eu tenho críticas, sugestões ou dúvidas a respeito do meu trabalho eu sei a quem dirigi-las.					
15	Sinto que alguns técnicos prejudicam a realização de minhas atividades laborais.					
16	Penso que esta instituição desfruta de uma boa imagem na sociedade.					
17	Sinto que posso dividir meus problemas com outros técnicos.					
18	Outros colegas de trabalho me defendem em situações de conflito, independente de diferenças pessoais que possam existir entre nós.					
19	A instituição flexibiliza a liberação dos técnicos para a participação em atividades extracurriculares.					
20	Sinto-me um representante desta instituição.					
21	A instituição me oferece oportunidades para ser criativo na realização das minhas atividades.					
22	Sinto orgulho em participar de eventos e cerimônias formais desta instituição.					
23	Minhas críticas, sugestões ou dúvidas são sempre ouvidas e discutidas pela coordenação.					
24	Os técnicos nesta instituição confiam uns nos outros.					
25	Sinto que o meu desempenho laboral é reconhecido e/ou valorizado pela instituição.					
26	Percebo disponibilidade dos técnicos para me ajudar quando preciso.					
27	Tenho conhecimento dos problemas enfrentados pelos técnicos desta instituição.					

28	A instituição mantém os técnicos bem informados.					
29	Esta instituição viabiliza a realização dos meus projetos pessoais e profissionais.					
30	Sinto-me efetivamente um membro desta instituição.					
31	Sinto que contribuo para os resultados acadêmicos desta instituição.					
32	Os técnicos se sentem restringidos a expressar suas idéias sobre esta instituição.					
33	Observo discussões freqüentes entre os técnicos desta instituição.					
34	Esta instituição oferece infraestrutura adequada para a realização das minhas atividades laborais.					
35	A gestão da instituição está disponível para me ajudar quando preciso.					
36	A função que realizo nesta instituição me estimula a melhorar minhas habilidades e competências.					
37	Usufruo de independência para controlar a realização do meu trabalho.					
38	A atividade que realizo nesta instituição me traz gratificação.					
39	Sinto que os meus laços com esta instituição se fortalecem à medida que as minhas atividades se desenvolvem.					
40	Os conflitos interpessoais prejudicam a realização das minhas tarefas nesta instituição.					
41	Esta instituição disponibiliza canais formais para os técnicos expressarem suas opiniões sobre o desenvolvimento de suas atividades.					
42	A estrutura curricular desta instituição atende às exigências do mercado.					
43	Quando tenho um problema, geralmente alguém na instituição me ajuda.					
44	A instituição me proporciona liberdade para testar soluções inovadoras no exercício da minha profissão.					
45	Os técnicos desta instituição são cooperativos e solidários.					
46	Esta instituição estabelece metas desafiadoras para o cumprimento das minhas funções.					
47	Esta instituição proporciona condições para que eu me sinta motivado a realizar minhas atividades laborais.					
48	Ao ouvir críticas sobre a instituição, reajo defendendo-a.					
49	A estrutura geral desta instituição favorece a integração e cooperação entre os técnicos.					
50	A competição entre os técnicos é intensa nesta instituição.					
51	Responsabilizo-me pelos padrões de desempenho esperado por esta instituição.					
52	Esta instituição disponibiliza condições adequadas para solucionar os problemas decorrentes das minhas atividades laborais.					
53	Esta instituição oferece meios para a troca de experiências					

	e aprendizagem entre os técnicos.					
54	O nome desta instituição no mercado significa meu sucesso profissional.					
55	Tenho autonomia para estabelecer os prazos relativos ao meu trabalho.					
56	Existe formação de “panelinhas” entre os técnicos.					
57	Escolhi esta instituição para trabalhar pelo que ela simboliza, pelos seus valores.					
58	Prevalece entre os técnicos desta instituição um grande espírito de união.					
59	Existe entrosamento entre os técnicos e a coordenação.					
60	A instituição oferece oportunidade de construir competências necessárias para o meu exercício profissional.					
61	Esta instituição proporciona atividades sócio-culturais satisfatórias aos técnicos.					
62	Os técnicos desta instituição são modelos a serem seguidos.					
63	Tenho liberdade para definir a melhor maneira de executar o meu trabalho.					

QUESTIONÁRIO 2 - Dados pessoais e ocupacionais dos Técnicos-Administrativos em Educação (Egressos) do IFBA

Prezado(a) Senhor(a),

Sou professora do curso de Administração do IFBA – Campus Salvador e estou realizando uma pesquisa de Mestrado. Este questionário visa saber a sua opinião sobre assuntos relacionados à atividade que você exercia no IFBA, ao local onde você trabalhava e ao relacionamento mantido com colegas, fornecedores e supervisores (chefes). Solicitamos sua colaboração para que os resultados sejam os mais fiéis possíveis. Procure responder de forma espontânea e sincera.

SEÇÃO 1

<p>1. Sexo: 1.2 () Masculino 1.2 () Feminino</p> <p>2. Idade quando ingressou no IFBA: _____ anos.</p> <p>3. Estado Civil quando ingressou no IFBA: 3.1 () Solteiro(a) 3.4 () Divorciado(a) 3.2 () Casado(a) 3.5 () Viúvo(a) 3.3 () Separado(a)</p> <p>4. Possuía filhos quando ingressou no IFBA: 4.1 () Sim 4.2 () Não</p> <p>5. Grau de escolaridade atual: 5.1 () Ensino Médio 5.2 () Superior completo 5.3 () Especialização incompleta 5.4 () Especialização completa 5.5 () Mestrado incompleto 5.6 () Mestrado completo 5.7 () Doutorado incompleto 5.8 () Doutorado completo</p> <p>6. Qual foi o seu curso de graduação? _____</p> <p>7. Qual era o seu grau de escolaridade quando ingressou no IFBA? 7.1 () Ensino Médio 7.2 () Superior completo</p>	<p>9. Quanto tempo você permaneceu no IFBA? _____</p> <p>10. Qual cargo você teve no primeiro ingresso no IFBA? 10.1 () Assistente em Administração 10.2 () Assistente de alunos 10.3 () Técnico de Tec. da Informação 10.4 () Técnico Laboratório de área 10.5 () Técnico Artes Gráficas 10.6 () Técnico em Áudio Visual</p> <p>11. Qual cargo você teve ao sair do IFBA ? 11.1 () Assistente em Administração 11.2 () Assistente de alunos 11.3 () Técnico de Tec. da Informação 11.4 () Técnico Laboratório de área 11.5 () Técnico Artes Gráficas 11.6 () Técnico em Áudio Visual 11.7 () Cargo de nível superior .</p> <p>12. Regime de trabalho no IFBA: 12.1 () 30 horas 12.2 () 40 horas</p> <p>13. Turno de trabalho no IFBA: 13.1 () manhã 13.2 () tarde 13.3 () noite 13.4 () dois turnos</p> <p>14. Qual era o seu salário bruto no IFBA</p>
--	---

<p>7.3 () Especialização incompleta 7.4 () Especialização completa 7.5 () Mestrado incompleto 7.6 () Mestrado completo 7.7 () Doutorado incompleto 7.8 () Doutorado completo</p> <p>8. Vc saiu do IFBA e atualmente: 8.1 () Está sem trabalhar. 8.2 () Está trabalhando em outra organização do Poder Executivo em cargo do nível médio. 8.3 () Está trabalhando em outra organização do Poder Executivo em cargo de nível superior. 8.4 () Está trabalhando em uma organização do Poder Legislativo ou Judiciário em cargo de nível médio. 8.5 () Está trabalhando em uma organização do Poder Legislativo ou Judiciário em cargo de nível superior. 8.6 () Está trabalhando em uma empresa privada. 8.7 () Está trabalhando por conta própria.</p>	<p>? R\$ _____</p> <p>15. Qual é o seu salário bruto atual (em outra organização)? R\$ _____</p> <p>16 . Por que saiu da Instituição?</p> <p>17. Foi uma decisão correta?</p>
--	--

SEÇÃO 2

Assinale um “X” no espaço reservado a cada sentença, tendo em vista o seu grau de concordância com elas. Lembre-se: o número 1 representa “Discordo totalmente” e o número 5, “Concordo totalmente”.

		VALORES				
		1	2	3	4	5
ITEM	ASSERTIVAS					
1	O IFBA era um lugar exemplar para se trabalhar.					
2	Sentia orgulho de pertencer a esta instituição.					
3	Recebia apoio de outros colegas de trabalho na realização das minhas atividades laborais.					
4	Nesta instituição havia espaço para expressar minhas					

	opiniões sobre o desenvolvimento da minha atividade.					
5	Há uma concorrência acirrada entre esta e outras instituições.					
6	A imagem que tenho desta instituição é que ela oferece ensino e serviços de qualidade.					
7	Esta instituição me proporcionava condições para obter gratificação com a minha profissão.					
8	Percebia que as pessoas nesta instituição se preocupavam comigo.					
9	Participava das festas e reuniões de confraternização promovidas pela instituição.					
10	Esta instituição oferecia atividades (palestras, cursos e afins) para o meu crescimento e desenvolvimento profissional.					
11	Esta instituição é uma organização que me causa admiração.					
12	Sentia orgulho desta instituição quando ela recebia algum prêmio ou elogio público.					
13	Meus coordenadores facilitavam a realização das minhas atividades laborais.					
14	Quando eu tinha críticas, sugestões ou dúvidas a respeito do meu trabalho eu sabia a quem dirigi-las.					
15	Sentia que alguns técnicos prejudicavam realização de minhas atividades laborais.					
16	Penso que esta instituição desfruta de uma boa imagem na sociedade.					
17	Sentia que podia dividir meus problemas com outros técnicos.					
18	Outros colegas de trabalho me defendiam em situações de conflito, independente de diferenças pessoais que pudessem existir entre nós.					
19	A instituição flexibilizava a liberação dos técnicos para a participação em atividades extracurriculares.					
20	Sentia-me um representante desta instituição.					
21	A instituição me oferecia oportunidades para ser criativo na realização das minhas atividades.					
22	Sentia orgulho em participar de eventos e cerimônias formais desta instituição.					
23	Minhas críticas, sugestões ou dúvidas eram sempre ouvidas e discutidas pela coordenação.					
24	Os técnicos nesta instituição confiavam uns nos outros.					
25	Sentia que o meu desempenho laboral era reconhecido e/ou valorizado pela instituição.					
26	Percebia disponibilidade dos técnicos para me ajudar quando precisava.					
27	Tinha conhecimento dos problemas enfrentados pelos técnicos desta instituição.					
28	A instituição mantinha os técnicos bem informados.					
29	Esta instituição viabilizava a realização dos meus projetos					

	peçoais e profissionais.						
30	Sentia-me efetivamente um membro desta instituição.						
31	Sentia que contribuía para os resultados acadêmicos desta instituição.						
32	Os técnicos se sentiam restringidos a expressar suas ideias sobre esta instituição.						
33	Observava discussões frequentes entre os técnicos desta instituição.						
34	Esta instituição oferecia infraestrutura adequada para a realização das minhas atividades laborais.						
35	A gestão da instituição estava disponível para me ajudar quando precisava.						
36	A função que realizava nesta instituição me estimulava a melhorar minhas habilidades e competências.						
37	Usufruí de independência para controlar a realização do meu trabalho.						
38	A atividade que realizava nesta instituição me trazia gratificação.						
39	Sentia que os meus laços com esta instituição se fortaleciam à medida que as minhas atividades se desenvolviam.						
40	Os conflitos interpessoais prejudicavam a realização das minhas tarefas nesta instituição.						
41	Esta instituição disponibilizava canais formais para os técnicos expressarem suas opiniões sobre o desenvolvimento de suas atividades.						
42	A estrutura curricular desta instituição atendia às exigências do mercado.						
43	Quando tinha um problema, geralmente alguém na instituição me ajudava.						
44	A instituição me proporcionava liberdade para testar soluções inovadoras no exercício da minha profissão.						
45	Os técnicos desta instituição eram cooperativos e solidários.						
46	Esta instituição estabelecia metas desafiadoras para o cumprimento das minhas funções.						
47	Esta instituição proporcionava condições para que eu me sentisse motivado a realizar minhas atividades laborais.						
48	Ao ouvir críticas sobre a instituição, reagia defendendo-a.						
49	A estrutura geral desta instituição favorecia a integração e cooperação entre os técnicos.						
50	A competição entre os técnicos era intensa nesta instituição.						
51	Responsabilizava-me pelos padrões de desempenho esperado por esta instituição.						
52	Esta instituição disponibilizava condições adequadas para solucionar os problemas decorrentes das minhas atividades laborais.						
53	Esta instituição oferecia meios para a troca de						

	experiências e aprendizagem entre os técnicos.					
54	O nome desta instituição no mercado significava meu sucesso profissional.					
55	Tinha autonomia para estabelecer os prazos relativos ao meu trabalho.					
56	Existia formação de “panelinhas” entre os técnicos.					
57	Escolhi esta instituição para trabalhar pelo que ela simbolizava, pelos seus valores.					
58	Prevalencia entre os técnicos desta instituição um grande espírito de união.					
59	Existia entrosamento entre os técnicos e a coordenação.					
60	A instituição oferecia oportunidade de construir competências necessárias para o meu exercício profissional.					
61	Esta instituição proporcionava atividades sócio-culturais satisfatórias aos técnicos.					
62	Os técnicos desta instituição eram modelos a serem seguidos.					
63	Tinha liberdade para definir a melhor maneira de executar o meu trabalho.					

APÊNDICE B - Roteiros de Entrevista

Roteiro de entrevista semiestruturada com gestores do IFBA – Campus Salvador.

- 1) Gostaria de saber qual a sua opinião, como gestor, sobre o vínculo que estes técnico-administrativos mantêm com o IFBA? É um vínculo passageiro (temporário) ou não? Existe uma alta rotatividade destes técnicos?
- 2) Como você analisa este fenômeno (ocupação dos postos de trabalho de nível médio por pessoas de alta escolaridade) que tornou-se intenso a partir do governo Lula? Ele é positivo ou negativo?
- 3) Na sua opinião este fenômeno trouxe ou ainda traz implicações para a gestão do IFBA?
- 4) Poderia citar alguns pontos positivos e negativos deste fenômeno para o cotidiano do IFBA?

Roteiro de entrevista semiestruturada com Técnico-Administrativos em Educação do IFBA (ativos) do Campus Salvador, que possuíam formação especializada e ocupavam cargos de nível médio.

- 1) Esta situação (formação especializada em cargo de Nível Médio) gerou ou gera algum tipo de problema no cotidiano de trabalho no IFBA?
- 2) Como você descreve esta sua relação particular com o IFBA? Você está satisfeito(a), tem algum tipo de queixa? Você gosta do que você faz? Está feliz com o trabalho?
- 3) Como funcionam os programas de qualificação para postos de nível médio com pessoas já com formação especializada como você? Você participa destes cursos?
- 4) Você ingressou no IFBA para um cargo de nível médio com formação superior e já com um curso de especialização. Foi uma escolha definitiva ou você vem tentando um outro cargo com uma remuneração compatível com sua formação superior?
- 5) Os resultados da pesquisa demonstram que os TAEs, de uma forma geral, se sentem representados do IFBA perante a sociedade. O que você tem a dizer a este respeito?
- 6) Considerando que o sentimento de pertença foi o vínculo que obteve maior escore no grupo pesquisado. O que você tem a dizer sobre este vínculo “sentimento de pertença”?

- 7) O que você tem a dizer sobre a sua participação nas decisões da instituição em que trabalha
- 8) Como você enxerga a "solidariedade" no seu ambiente de trabalho.
- 9) É dado a você a possibilidade de gerir os seus próprios processos de trabalho? Como isso se expressa efetivamente.

APÊNDICE C

Identificação dos indicadores no questionário

VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS	QUESTÕES
IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO (VID)	1, 11, 20, 38, 47, 54
SENTIMENTO DE PERTENÇA (VSP)	2, 12, 22, 30, 39, 48
COOPERAÇÃO NAS ATIVIDADES (VCO)	3, 13, 31, 40, 49
PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES (VPD)	4, 14, 23, 32, 41
CRIAÇÃO DE INIMIGOS (VCI)	5, 15, 24, 33, 50, 56
IDEALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO (VIO)	6, 16, 34, 42, 51, 57, 62
RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DOS INDIVÍDUOS (VRV)	7, 25, 29, 61
SOLIDARIEDADE (VSO)	8, 17, 26, 35, 43, 45, 52, 58
INTEGRAÇÃO ENTRE OS MEMBROS (VIM)	9, 18, 27, 59
CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL (VCP)	10, 19, 28, 36, 46, 53, 60
AUTONOMIA (VAU)	21, 37, 44, 55, 63

Fonte: Elaborado pela pesquisadora