

# **Vínculos Organizacionais: o Relacionamento entre Empregados e uma Empresa de Laticínios do Interior de Minas Gerais**

**Isabella de Oliveira Pereira Pádua**  
**isabella.padua@mestrado.unihorizontes.br**  
FNH

**Luiz Carlos Honório**  
**luiz.honorio@unihorizontes.br**  
FNH

**Resumo:** Este estudo objetiva analisar a configuração dos vínculos mantidos pelos empregados com uma empresa de laticínios localizada no sul de Minas Gerais. Tendo como inspiração pesquisas realizadas sobre o tema, realizou-se um estudo de caso quantitativo e qualitativo. Os vínculos organizacionais mais significativos foram: sentimento de pertença, identificação com a organização e idealização da organização. Associações significativas foram observadas entre sexo, faixa etária e escolaridade com os vínculos integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal/profissional e cooperação nas atividades. A maior queixa dos empregados relativa ao vínculo com a empresa prende-se a valorização e ao reconhecimento por parte dela.

**Palavras Chave:** Vínculo - Organização - Funcionários - Laticínio -



## 1. INTRODUÇÃO

O ser humano, desde que nasce, interage com diferentes grupos, estabelecendo o que se caracteriza como “vínculos” (PEREIRA, 2010). Por isso, o homem enquanto ser social tem a necessidade de se identificar com os outros e, assim, viver em grupos, em sociedade. Viver em grupo é a condição humana fundamental para cada pessoa alcançar seus objetivos individuais. Para que tais objetivos sejam comuns, faz-se necessário, inicialmente, criar um sistema de valores suficientemente interiorizado pelo conjunto de membros que se apoia em representação coletiva, em um imaginário social (ENRIQUEZ, 2001). Desse modo, o vínculo entre os indivíduos é que garante a formação da coesão do grupo.

Vínculo significa “ligar-se a algo ou alguém”. O indivíduo que procura vincular-se a outras pessoas também vive uma relação de vínculo com objetos ou lugares que frequenta. Nesse sentido, pretende-se estudar o vínculo do ser humano com o seu ambiente de trabalho, caracterizado como “vínculo organizacional”. Os estudos a respeito deste tema têm suas teorias baseadas nas seguintes disciplinas: psicologia, sociologia e filosofia. Todas elas estão relacionadas, e por meio delas é possível compreender como um indivíduo se envolve com o seu trabalho e a organização (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004).

Um empregado se vincula a uma organização por algum motivo, e não apenas pelo simples fato de prestar obediência e de cumprir sua jornada de trabalho. Ele também se vincula pela identificação com a organização, pelo sentimento de pertença, pela possibilidade de experimentar cooperação nas atividades, por poder participar das decisões, pela idealização da organização e pela oportunidade de ser reconhecido e valorizado, para obter solidariedade e usufruir integração entre os membros, para alcançar crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e para gozar de autonomia no trabalho. A base desta pesquisa consistiu em aprofundar-se no conhecimento desses elementos constitutivos do vínculo organizacional no que tange ao trabalho de empregados que atuam em um laticínio localizado no sul do estado de Minas Gerais (KRAMER, 2003; KRAMER e FARIA, 2007; FARIA e SHIMITT, 2007; PESSOA, 2008; ALVES, 2009 e PEREIRA, 2010).

Levando em consideração que os laticínios são uma organização complexa e que o tipo de trabalho nestas organizações influencia o envolvimento e a satisfação com a empresa, a realização da pesquisa possibilita conhecer os vínculos que os empregados estabelecem com a empresa em que trabalham. Com isso, é possível identificar aqueles que são mais intensos e menos intensos, tendo em vista as particularidades do tipo de trabalho executado em uma fábrica de produtos derivados do leite. Diante desse contexto, pergunta-se: Quais são os vínculos organizacionais mantidos pelos empregados com a organização? Com este propósito, o objetivo geral desta pesquisa fica assim definido: analisar a configuração dos vínculos mantidos pelos empregados com a empresa de laticínios localizada no sul do estado de Minas Gerais. Constituíram-se em objetivos específicos: contextualizar o laticínio participante do estudo; identificar os vínculos organizacionais estabelecidos pelos seus empregados, e correlacionar dados do perfil dos empregados pesquisados com os tipos de vínculos organizacionais sob análise.

Este trabalho está organizado em seis seções, além desta Introdução. Na segunda, apresenta-se uma revisão da literatura, destacando os vínculos organizacionais. Na terceira, descreve-se o método de pesquisa adotado. Na quarta, aborda-se uma breve ambiência do estudo. Na quinta, procede-se à análise dos resultados da pesquisa. Na sexta, formulam-se as conclusões e avaliações finais.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS

Considera-se que as pessoas estabelecem elos importantes, como o compromisso, a responsabilidade e o respeito pelo outro. Isso configura o grupo como um facilitador para que cada pessoa venha a ter espaço e para se fazer conhecer e se conhecer, por meio de sua relação com os demais, de suas ocupações e dos diferentes papéis que assume dentro dele (ALIATTI, 2008). Esse elo está caracterizado, neste estudo, como um vínculo que a pessoa cria para se sentir aceita, realizada, inserida em um grupo, etc.

Para Bion (1966), o vínculo é uma experiência emocional entre duas pessoas relacionadas entre si. Pode ser definido por uma estrutura dinâmica, complexa, que inclui um sujeito, um objeto e sua mútua inter-relação com os processos de comunicação e aprendizagem (PICHON-RIVIÈRE, 2007). Alves (2009) cita Zimerman (2000) quando explica que vínculo possui a mesma raiz que a palavra vinco, sugerindo uma ligação entre as partes, que, apesar de se encontrarem delimitadas entre si, mantêm-se unidas.

Assim, os vínculos existem em todas as formas de relacionamento humano. Caracterizam-se por elos que denotam e estabelecem um tipo específico de relação. Os indivíduos podem se ligar a organizações, instituições e outros grupos segundo seus interesses e necessidades. Os vínculos pressupõem uma relação de cumplicidade entre os indivíduos, na medida em que exigem das partes envolvidas interesse pela relação e necessidade ou desejo pela vinculação (FARIA e SCHMITT, 2007). Grande parte dos vínculos formados pelos indivíduos é estabelecida nas organizações, em seu ambiente de trabalho, assunto que se discute a seguir.

Nas últimas décadas, muitos pesquisadores investigaram as relações entre as variáveis que determinam vínculos de trabalhadores com as organizações em que atuam (KRAMER, 2003; SIQUEIRA e GOMIDE Jr, 2004; FARIA e SCHMITT, 2007; KRAMER e FARIA, 2007; PESSOA, 2008; ALVES, 2009; ALVES e HONÓRIO, 2010; PEREIRA, 2010). Para eles, vínculo organizacional significa a relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho. Compreende, assim, o grau de ligação com a organização e de envolvimento com os seus projetos, objetivos, problemas, políticas, desempenho e resultados.

As relações estabelecidas por meio de vínculos configuram um importante componente das relações sociais e afetivas dos indivíduos. Para Faria e Schmitt (2007), estes vínculos estabelecidos entre os indivíduos são capazes de influenciar o funcionamento e a dinâmica das organizações. Estão relacionados a fins, tarefas e objetivos específicos, que devem ser cumpridos de forma estruturada por pessoas, grupos sociais, classes, frações ou segmentos de classes sociais, visando ao alcance de resultados (FARIA, 1985).

Como afirmam Siqueira e Gomide Jr. (2004), os vínculos gerados na relação indivíduo–organização estariam correlacionados às políticas globais das organizações, em que as crenças e os afetos dirigidos a esta mantêm relação estreita com as políticas organizacionais. Estas políticas baseiam-se em preceitos objetivos, éticos e conhecidos, sendo que a geração destes vínculos se dá mediante a troca entre ambas as partes. Com isso, espera-se que a organização forneça subsídios e receba de volta a contribuição dos empregados. Segundo os autores, tais políticas têm o poder de impactar, positiva ou negativamente, o bem-estar do empregado, refletindo-se em seu desempenho e desejo de permanecer na organização.

Nas organizações, em geral, percebe-se que o vínculo pode ser considerado uma estratégia para exercer o controle sobre o indivíduo. Tal controle pode se dar de forma: a) objetiva, composto pelas relações formais de trabalho, como salário e contrato de trabalho; e b) subjetiva, relacionado com a afetividade do sujeito, o sentimento de pertença, a filiação e o



reconhecimento, entre outros elementos (FARIA; SCHMITT, 2007). Nessa linha de raciocínio, Motta e Freitas (1993) afirmam que é fundamental que os indivíduos estejam engajados na organização e, principalmente, que estabeleçam com ela laços afetivos. Dessa maneira, é possível mediar as contradições dentro das organizações e exercer o controle social de forma mais eficaz.

## 2.2 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E SEUS COMPONENTES

Buscou-se, com este estudo, compreender os sentimentos relacionados com os elementos constitutivos do vínculo organizacional e identificar os motivos pelos quais os indivíduos se envolvem com a organização e realizam suas atividades (KRAMER e FARIA, 2007; PESSOA, 2008; ALVES, 2009; PEREIRA, 2010). Kramer e Faria (2007, p. 11), por exemplo, defendem que “o fato de o indivíduo estabelecer um vínculo forte ou fraco é uma questão que depende das motivações pessoais, das relações interpessoais que ele constrói no ambiente de trabalho e das condições que a organização lhe proporciona para realizar tarefas”. A discussão nesta seção recai nos seguintes vínculos organizacionais: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia. Estes vínculos estão ancorados teoricamente em estudos realizados por Freud (1990), Pagès (1982, 2008), Enriquez (1990, 1997, 2001), Bion (1966, 1970) e Pichon-Rivière (2007, 2009), dentre outros. A seguir, desenvolve-se breve explicação de cada vínculo organizacional:

### 2.2.1 IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO

Lacombe (2002) afirma que quando o indivíduo se sente parte da organização ocorre o sentimento de identificação com ela. Estes sentimentos são observados quando se percebe o indivíduo comprometido, demonstrando orgulho e lealdade com os valores e normas da organização.

Conforme Caldas e Tonelli (2000), para a psicanálise a identificação é um dos principais mecanismos pelos quais se estabelecem relações com os outros. É por meio do processo de identificação que se torna possível a aproximação ou o distanciamento do outro, sendo que, enquanto mecanismo psíquico central no desenvolvimento das pessoas, a identificação é a base da solidariedade ou da perseguição. Afirmam, ainda, que a identificação é, ao mesmo tempo, uma maneira de construir a identidade do indivíduo e a forma peculiar que este encontra para se vincular a outros, sendo, assim, um mecanismo de relação.

### 2.2.2 SENTIMENTO DE PERTENÇA

A pertença é um vínculo que parece ser inerente à condição do ser humano (FOULKES, 1986). Para Pichon-Rivière (2007), pertença é um grau de identificação mais profundo, em que as pessoas se sentem fazendo parte do grupo, do “nós” do grupo. Pichon-Rivière (2007) ainda contribui dizendo que a pessoa se realiza por meio da pertença. A pessoa que consegue se ver como pertencente a um grupo adquire uma referência e vai assumir uma identidade particular em função desse grupo, a qual lhe permitirá conhecer-se, localizar-se e “elaborar estratégias para mudanças”. Aliatti (2008) cita Pachuk, Friedler, (1997) para afirmar que pertencer é sentir-se estando dentro, e isso remete a compartilhar normas, regras e leis que representam o manifesto da pertença, além da ilusão de estar contido e protegido, o que representa o imaginário.



### 2.2.3 COOPERAÇÃO NAS ATIVIDADES

Em termos psicológicos, um grupo existe na medida em que seus membros se percebem unidos por uma interdependência facilitadora na busca de seus objetivos. Com base nessa concepção é que se pressupõe a cooperação entre os membros do grupo (FREITAS, 1988). Este elemento caracteriza-se pelo esforço dos trabalhadores no intuito de realizar as tarefas de forma conjunta e harmônica, facilitando o alcance dos objetivos propostos pela organização (KRAMER, 2003). Para isso, são utilizadas as aptidões individuais e singulares que cada membro possui, com o objetivo de contribuir para o alcance de uma meta organizacional (ALIATTI, 2008). Conforme argumenta Pereira (2010), a solidariedade e o espírito de amizade estão presentes na cooperação, os quais resultam em maior envolvimento e comprometimento das pessoas com as atividades que lhe são propostas. Por essa razão, Kramer e Faria (2007) afirmam que o sentimento de grupo existe quando os trabalhadores se unem para alcançar os objetivos organizacionais.

### 2.2.4 PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES

Anderson e Parker (1978) acreditam que o grupo existe não pelo agrupamento de pessoas em determinado lugar apenas, mas também pelo compartilhamento de objetivos e pela interação psicológica entre eles. Há, dessa forma, um elo entre os membros que o compõem, independente de estarem ou não no mesmo espaço físico ou de viver no mesmo período temporal. Quando uma organização permite o compartilhamento dos objetivos, oferecendo as condições para que os indivíduos possam participar, expor opiniões e compartilhar ideias no ambiente de trabalho, os indivíduos se sentem parte do processo produtivo. Isso faz com que o indivíduo aumente seu envolvimento com o trabalho, reforçando os vínculos organizacionais. Assim, para que se considere pertencente a um grupo o indivíduo precisa sentir que faz parte dos processos de tomada de decisão (MAILHIOT, 1970).

### 2.2.5 IDEALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Para que um grupo exista e se concretize, é necessária a existência de um projeto em que todos participem e nele acreditem. Os indivíduos se vinculam e se reúnem em grupos em prol de um projeto em comum (PAGÈS, 1982; ZIMERMAN, 2000; FREITAS, 2000; ENRIQUEZ, 1999). Com isso, a idealização faz com que os indivíduos considerem a organização como um lugar ideal para se trabalhar. Neste sentido, o indivíduo percebe o ambiente de trabalho como perfeito, incluindo profissionais qualificados e que são valorizados pela organização (PAGÈS, 1982; ZIMERMAN, 2000; FREITAS, 2000; ENRIQUEZ, 1999). As organizações contribuem ainda mais com essa imagem ao assumirem voluntariamente o papel de fornecedora de identidade, tanto social quanto individual, buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total (FASOLO, 2009). Essa tentativa se dá por meio da produção de um imaginário específico, no qual a empresa moderna surge para os indivíduos como um lugar 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 (FREITAS, 2000).

### 2.2.6 RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

Zimmerman (2000) defende que o ser humano, enquanto membro de um ou mais grupos, tem a necessidade de reconhecimento e de valorização, permitindo-lhe, desse modo, ser aceito, querido e amado. Traesel (2007), comentando sobre a psicodinâmica do reconhecimento, declara que a retribuição esperada pelo indivíduo é de natureza simbólica e que esta retribuição





esperada, que surge a partir da contribuição individual à organização por meio do trabalho, constitui o reconhecimento. Nesta perspectiva, Traesel (2007) afirma que esta retribuição, na perspectiva de Dejourns (2004), configura-se como uma retribuição de ordem material, pois para ele o salário expressa um reconhecimento simbólico do trabalho efetuado, bem como por meio de outras formas de retribuição, que, segundo este autor, são: gratidão expressa, toda prova de utilidade do trabalho e toda constatação de um progresso para o qual realmente se contribuiu.

### 2.2.7 SOLIDARIEDADE

Nos estudos e teorias freudianas, o ser humano já inicia sua relação com o mundo com um sentimento de culpa (complexo de Édipo, quando o filho deseja a mãe e quer matar o pai, ou complexo de Electra, quando a filha deseja o pai e quer a mãe longe dessa relação). A partir desse sentimento de culpa é que surgem as relações de aliança e solidariedade (FREUD, 1990). Esta criação do social, oriunda do sentimento de culpa, é acompanhada pela expressão de sentimentos complexos, tais como o amor, a veneração e a amizade. Caldas e Tonelli (2000) ensinam que a identificação é a base da solidariedade ou da perseguição. Os autores afirmam que a identificação é, ao mesmo tempo, uma forma de construção da identidade do indivíduo e uma forma peculiar que este encontra para se vincular a outros, configurando-se como um mecanismo de relação. Assim, o sentimento de solidariedade é intensificado quando o indivíduo se identifica com o grupo, tornando este exclusivo. O ato de ajudar o próximo reflete a cooperação entre os membros do grupo, facilitando o cumprimento dos objetivos propostos pela organização. Por isso, de acordo com Kramer e Faria (2007, p. 97), a solidariedade funciona como um mecanismo fortalecedor dos laços de reciprocidade entre as pessoas, fazendo com que se tornem mais unidas e dependentes umas das outras

### 2.2.8 INTEGRAÇÃO ENTRE OS MEMBROS

Kramer e Faria (2007) afirmam que quando há integração entre os membros da organização as tarefas tornam-se mais fáceis de ser conduzidas, e isso também contribui com outros elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, tais como identificação, sentimento de pertença, cooperação e solidariedade, além de proporcionar um agradável ambiente de trabalho. Mailhiot (1970) salienta que a integração não ocorrerá se os membros não sentirem estima e respeito uns pelos outros. Seminotti (2001) ainda afirma que perceber e respeitar os aspectos distintos de cada membro do mesmo grupo é uma tarefa difícil. Talvez por isso mesmo as pessoas tendem a se agrupar e a se relacionar, primeiro, pelas semelhanças e, só depois, quando seguros do apoio do grupo, é que se sentem com possibilidade de mostrar as diferenças. Com isso, o trabalho coletivo permite que o sujeito se afaste do isolamento que, muitas vezes, se faz presente no cotidiano profissional.

### 2.2.9 CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

Quando a organização incentiva a qualificação e o aperfeiçoamento profissional, acontece o estreitamento dos vínculos entre os indivíduos e a empresa (KRAMER, 2003). Para este autor, as oportunidades que as empresas oferecem a seus empregados referem-se ao crescimento e ao desenvolvimento pessoal e profissional. Essas oportunidades têm por objetivo promover a busca pelo conhecimento, pela qualificação e pelo aperfeiçoamento dos empregados, além da instrumentalização destes para o trabalho. Barriga (1982), citado por Aliatti (2008), ensina que para um grupo se manter em movimento é preciso que tenha “aspirações”. A aspiração está relacionada com a coesão, a conformidade e a motivação. Implica meta. Quando tem uma meta precisa, a motivação é a aspiração. Segundo a designação



deste autor, as “aspirações do grupo” são dinâmicas. Um grupo é uma realidade dinâmica, e não estática. Segundo ele, o grupo é determinado por uma série de expectativas de cada um de seus membros enquanto pertencentes ao grupo e pelas expectativas do grupo como tal. Estas aspirações comuns movem o grupo e cada um de seus participantes como integrantes do grupo.

#### 2.2.10 AUTONOMIA

Kramer (2003) enfatiza que a autonomia favorece a formação ou o reforço dos vínculos dos trabalhadores com a empresa. Isso se dá quando a organização passa para o indivíduo a responsabilidade, por exemplo, de definir prazos e tarefas. Percebe-se que o conceito de autonomia transmite a ideia de que o indivíduo ou a instituição conseguem tomar suas próprias decisões, estabelecidas por ele(a) mesmo(a). Ao se tornar ou se reconhecer como autônomo, o sujeito (indivíduo) deixa de ter que se reportar a alguém (PETRONI, 2008). Assim, quando as organizações dão essa liberdade aos indivíduos de definir, exercitar ou decidir algo, isso os fazem mais próximos do trabalho e da organização (KRAMER, 2003; KRAMER e FARIA, 2007).

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada consistiu em um estudo de caso quantitativo e qualitativo, com característica descritiva, cujo objetivo foi descrever os vínculos organizacionais mantidos pelos empregados de um laticínio mineiro. A análise dos dados mais relevantes evidenciados pelos respondentes ao questionário serviu de base para a elaboração do roteiro da entrevista semiestruturada.

Nesta pesquisa, a unidade de análise foi um laticínio mineiro e a unidade de observação refere-se aos empregados do laticínio participante do estudo, a maioria constituída por trabalhadores da área de produção da empresa. A população de empregados do laticínio está composta atualmente por 70 profissionais. A amostra participante da pesquisa ficou composta por 60 indivíduos e a entrevista foi realizada com 6 indivíduos, tomando-se o cuidado de escolher 3 do sexo feminino e 3 do sexo masculino, ocupando diferentes cargos no laticínio e com faixa etária e nível de escolaridade distintos. Além disso, entrevistou-se a filha do fundador do laticínio, atual gestora da organização estudada, a fim de analisar sua opinião no que tange aos resultados mais significativos do questionário e à história da empresa. Buscou-se preservar a riqueza e a expressividade da história contada pela gestora da empresa.

A primeira etapa do levantamento dos dados consistiu na aplicação de um questionário que englobou duas seções: 1ª) dados demográfico-ocupacionais; e 2ª) vínculos organizacionais. Esse instrumento de coleta foi composto por escalas de concordância do tipo Likert de cinco pontos, para levantar aspectos da 2ª seção e por escalas nominais e ordinais para a investigação dos dados demográficos e ocupacionais dos empregados pesquisados. Na segunda etapa, os dados foram levantados por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada, buscando-se ouvir dos sujeitos a opinião em relação aos resultados mais significativos do questionário. A técnica de entrevista semiestruturada foi utilizada devido a sua importância, que, conforme Triviños (2007), tanto valoriza a presença do investigador como oferece perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Os dados quantitativos foram tratados mediante as técnicas estatísticas univariadas e bivariadas. Na análise univariada, apurou-se a distribuição de frequência de todos os itens que compõem o questionário. Para esse tratamento, utilizaram-se medidas de posição amostral (média e mediana), medidas de dispersão dos dados (intervalos P25 e P75 e desvio-padrão). Na análise bivariada, estabeleceram-se diferenças entre as variáveis demográficas e



ocupacionais e aquelas que caracterizaram os vínculos organizacionais pelos empregados em relação ao laticínio. Para esta análise, foram utilizados testes estatísticos não paramétricos, uma vez que a normalidade dos dados foi violada (MALHOTRA, 2001).

Já o tratamento dos dados qualitativos foi iniciado com a transcrição das entrevistas. Na análise, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977; MINAYO, 2006). Para Minayo (2006), a análise de conteúdo é a expressão mais usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa. Para a autora, este método significa mais do que um procedimento técnico e faz parte de uma história de busca teórica e prática no campo das investigações sociais. Os dados foram analisados com base na categorização adotada, como sugere a autora, a qual foi elaborada com base nos objetivos da pesquisa e na literatura consultada. A empresa foi estudada de forma profunda, exaustiva e detalhada, características de um estudo de caso, segundo Gil (2002) e Triviños (2007).

#### **4. AMBIÊNCIA DO ESTUDO**

A empresa estudada trata-se de um laticínio localizado no interior de Minas Gerais. Compõe-se de 70 empregados. Foi fundada em 1981, a partir da intenção de seu proprietário de retornar para o interior após sua aposentadoria. Adquiriu uma fazenda e decidiu abrir a fábrica, com mais três sócios. Esta sociedade não durou muito. Já no início do negócio, o fundador estava dirigindo o laticínio sozinho. Então, convidou seu cunhado para administrá-lo. Em 1997, a atual diretora (sucessora) e seu marido iniciaram suas atividades na gestão do laticínio, contando com o apoio de seu pai, o fundador e do cunhado, até então administrador do laticínio.

No início das atividades, o laticínio vendia muçarela em pizzarias de Belo Horizontes, focando, em seguida, seu mercado para São Paulo. Em 2001, o administrador desligou-se da organização para abrir um concorrente, levando consigo grandes clientes, inclusive empregados já treinados. Nesse momento, a diretora e seu marido assumiram a administração e focaram no atendimento de grandes clientes em São Paulo. Atualmente, possuem marca própria em uma rede de supermercado do estado.

É importante caracterizar as condições de trabalho em laticínio para compreender a ambiência do estudo. Conforme estudo de Alves (2008), existe uma particularidade no trabalho em laticínio, principalmente em se tratando da produção. Como o leite é uma matéria-prima de fácil deterioração, qualquer deslize pode inviabilizar a produção. Apesar de o laticínio portar máquinas para a produção, a atividade dos empregados nesta área envolve destreza e habilidade em identificar o ponto da massa para o preparo do queijo, por exemplo. De certa forma, esses trabalhadores ficam na maioria de sua jornada de trabalho em pé, correndo o risco de queimar as mãos, pelo fato de terem que lidar com água quente, mesmo que utilizem equipamentos de proteção individual. Manuseiam certa quantidade de leite, e para isso é necessário empregar força física para levantar os baldes, despejar no tanque, mexer, etc.

O que se observa na indústria láctea é o aumento na produção de derivados do leite. Tal situação advém das importações, que ofereceram novos produtos aos consumidores, aumentando a exigência por qualidade e variedade (ONOHAMA, S. et al., 2006). Conforme os autores, as empresas se viram forçadas a assumir novas iniciativas competitivas, por intermédio de outros produtos lácteos de maior valor agregado. Buscando assegurar a manutenção dos negócios e as margens de lucro mais saudáveis, as empresas do setor têm deslocado o leite fluído para uma posição secundária em seus negócios (ONOHAMA, S. et al., 2006). De acordo com Gurgel (2004), uma das grandes empresas do setor, a Itambé, obtém atualmente 10% de seu faturamento com a venda de leite fluído, sendo que este segmento já representou mais de 50% na década de 1980.



A permanente necessidade de alcançar elevados patamares de competitividade para enfrentar o acirrado embate global requer das empresas do setor a reestruturação tecnológica e organizacional, buscando inovar, melhorar e otimizar os procedimentos de operação e gestão de desenvolvimento de produtos. Por essa razão, faz sentido investigar os vínculos mantidos pelos empregados com a organização, uma vez que eles são agentes potenciais de sustentação da empresa no mercado.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Inicialmente, foi realizada uma análise exploratória com o objetivo de caracterizar a amostra dos empregados, sendo para isso utilizadas distribuições de frequências para as variáveis demográficas e ocupacionais. Com os resultados obtidos, pôde-se descrever que, em termos de perfil da amostra pesquisada, 63,3% dos empregados são do sexo masculino; 58,3% possuem até 35 anos, o que denota um grupo de trabalhadores mais jovens; 55% são casados; 85% possuem escolaridade até o ensino médio completo; 76,7% possuem até 5 anos de casa, caracterizando a maioria dos empregados com pouco tempo de permanência na organização. Destes, 83,3% ganham até R\$1.000,00 sendo que praticamente a metade desse percentual ganha 1 salário mínimo. Nesta amostra, cerca de 60,0% ocupam cargos operacionais, podendo esse percentual ter uma relação com a maioria do salário citado.

### 5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto, basicamente, por escalas de resposta do tipo Likert de 5 pontos para a seção 2 do questionário, dados correspondentes às questões sobre os vínculos organizacionais que o empregado estabelece com o laticínio em que trabalham, considerou-se como escore médio ou mediana o valor de 3,00. Assim, uma vez que o grau de concordância nesta escala gradua-se de “Discordo totalmente” para “Concordo totalmente”, significa dizer que as variáveis que apresentarem escores acima de 4,00 indicam uma situação de concordância; abaixo de 3,00, uma situação tendendo a discordância; e entre 3,00 e 3,99, uma situação intermediária entre a concordância e a discordância. Significa dizer que escores no valor de 4,00 ou acima denotam um vínculo positivo do pesquisado com a organização da qual faz parte.

Para sintetizar as informações de cada pergunta, utilizaram-se a média e a mediana como medida de tendência central. Para a medida de dispersão, utilizaram-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ). A Tabela 1 mostra os resultados a respeito dos tipos de vínculos organizacionais pesquisados:

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

Vínculos organizacionais	Medidas descritivas				
	Média	Des- Padr	P25	Mediana	P75
Sentimento de pertença	4.12	0.66	3.67	4.33	4.67
Identificação	4.04	0.80	3.40	4.10	4.80
Idealização da organização	4.00	0.65	3.71	4.07	4.43
Cooperação nas atividades	3.85	0.62	3.60	3.80	4.20
Integração entre os membros	3.83	1.77	3.00	3.50	4.50
Autonomia	3.74	0.90	3.00	3.80	4.55
Crescimento e desenvolvimento pessoal e	3.64	0.96	3.04	3.86	4.43



profissional					
Solidariedade	3.64	0.84	3.13	3.75	4.25
Participação nas decisões	3.57	0.91	2.65	3.80	4.35
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	3.35	1.07	2.50	3.50	4.25

**Fonte:** Dados da pesquisa

Observa-se na Tabela 1 que os vínculos mais significativos foram: sentimento de pertença (4,12), identificação (4,04) e idealização da organização (4,00). Em relação aos indicadores do vínculo sentimento de pertença, destaca-se que os empregados sentem orgulho da empresa quando ela recebe algum prêmio ou elogio público (4,33); sentem efetivamente um membro do laticínio (4,30); sentem que os laços com o laticínio se fortalecem à medida que as suas atividades se desenvolvem (4,28) e sentem orgulho de pertencer a organização (4,17). Segundo Pichon-Rivière (1986), pertença é um grau de identificação mais profundo, em que as pessoas se sentem fazendo parte do grupo, do que significa “nós” em um grupo. Acredita-se que o laticínio transmite esse sentimento aos empregados, uma vez que eles demonstram admiração e sentem-se parte da organização.

A partir da análise qualitativa, observou-se que grande parte dos entrevistados denota orgulho, dedica e veste a camisa pela organização, conforme se observa no depoimento abaixo:

Eu enxergo o lugar que eu trabalho como o que me sustenta. Então, eu sempre vesti a camisa e tal. Então, eu acho... tem cinco anos que estou trabalhando aqui. Então, eu dou o máximo de mim, o melhor desempenho que eu puder para fazer a empresa melhorar.

Este depoimento reforça concepções teóricas a respeito do vínculo sentimento de pertença, que é representado, segundo Kramer e Faria (2007), pelo orgulho de pertencer, por sentir-se membro, por sentir-se responsável, pelo tempo de organização e pela reação a críticas. 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 (ALIATTI, 2008).

Considerando os indicadores do vínculo identificação com a organização, que ocupou a segunda posição em termos de importância, os empregados acreditam que *o nome da empresa no mercado significa o seu sucesso profissional* (4,50); e que *ela é lugar exemplar para se trabalhar* (4,18).

Com base no levantamento qualitativo realizado, todos os empregados se sentem reconhecidos pelo impacto que o laticínio representa no mercado. Isso revela grande identificação e envolvimento com a organização. Um depoimento ilustra esse resultado:

É uma empresa muito respeitada, né, tanto nos fornecedores de matéria-prima, que trazem o leite, e isso valoriza. Na parte de confiabilidade, de atendimento ao cliente, que eu acho que ela é o ideal pra mim, né, que a empresa valoriza tudo, desde o fornecedor do leite até o consumidor. Tem vários laticínios, mas o que eu mais tive identificação é esse.

Lacombe (2002) afirma que quando o indivíduo se sente parte da organização ocorre o sentimento de identificação com ela. Estes sentimentos são observados quando se percebe o indivíduo comprometido, demonstrando orgulho e lealdade com os valores e normas da organização.

Avaliando os indicadores do tipo de vínculo que ocupou a terceira colocação em termos de relevância, ou seja, a idealização da organização, os empregados consideraram que *o laticínio desfruta de uma boa imagem no mercado* (4,45); *a imagem que o empregado tem do laticínio é que ele oferece produtos de qualidade* (4,38); *os empregados se*



*responsabilizam pelos padrões de desempenho esperado pelo laticínio (4,32); a estrutura física do laticínio atende às exigências do mercado (4,03).*

As entrevistas confirmam esse resultado, pois a grande maioria dos entrevistados enfatizou que os empregados se dedicam e se responsabilizam pelos bons resultados da organização. Percebe-se que os empregados sentem orgulho do produto que fabricam e estão cientes de que o laticínio possui uma boa imagem no mercado. A opinião da maioria é confirmada pelo depoimento:

É muito bom entrar no mercado e ver os produtos da empresa onde que está. Então, você trabalha ... é, por exemplo, o produto é bom, você vai ver que, de certa forma, você vai ter um vínculo com esse produto lá, porque é... tem sido a dedicação que a gente fez que vai sair o produto.

Para que um grupo exista e se concretize, é necessário haver um projeto em que todos participem e nele acreditem. Os indivíduos se vinculam e se reúnem em grupos em prol de um projeto em comum (PAGÈS, 1982; ZIMERMAN, 2000; FREITAS, 2000; ENRIQUEZ, 2001). Com o sentimento de idealização, os indivíduos consideram a organização como um lugar ideal pra se trabalhar. Nesse sentido, eles percebem o ambiente de trabalho como perfeito (PAGÈS, 1982; ZIMERMAN, 2000; FREITAS, 2000). Tais considerações se reforçam nas evidências quantitativas e qualitativas observadas nos achados encontrados pelo estudo.

Com a análise quantitativa, observou-se um vínculo que não se apresentou muito significativo com a organização, o reconhecimento e a valorização dos indivíduos (3,35). Ou seja, os seguintes indicadores deste vínculo demonstraram um valor intermediário e abaixo da média: *o laticínio proporciona condições para gratificar a profissão do empregado (3,82), o empregado sente que seu desempenho profissional é reconhecido e/ou valorizado (3,50), o laticínio viabiliza a realização dos projetos pessoais e profissionais dos empregados (3,12), o laticínio não proporciona atividades socioculturais satisfatórias aos empregados (2,97)*. Tais indicadores denotam que a organização parece disponibilizar pouca abertura e flexibilidade aos empregados quando se tratar de atividades extraprofissionais. A análise qualitativa permitiu confirmar esse resultado, uma vez que os empregados se queixam dessa falta de reconhecimento e valorização, conforme depoimentos a seguir:

Acho que reconhecimento não é dinheiro, não é salário. Eu já ouvi várias pessoas falando assim: Pô, eu me dedico no que eu faço, e têm outros que de repente tão tendo muita regalia, muita coisa, até não faz tudo o que eu faço.

Você faz sempre certo, aí dá alguma coisa errada, acha que você só fez o errado. Aí, vai te cobrar em vez de analisar o que foi feito de errado e o que foi certo. Igual, se fiz errado, volto atrás, né, no erro, pra entender porque que foi feito o erro, entendeu? Então, é só cobrar; nada de reconhecer o que faz. Você não se sente valorizado.

Este vínculo é comentado também pela diretora da empresa:

A gente ta trabalhando é... pra implantar o plano de cargos e salários. Então, a falta disso realmente dificulta muito o acerto... Então, isso aí eu até concordo com eles. Os critérios e... tem pessoas que acabam ficando um ano, a gente distrai. E elas vão melhorando muito no serviço, mas o reconhecimento, a promoção acabam não recebendo. Algumas recebem mais rápido. Então, não tem um critério correto, e como a gente não tem um critério, a gente comete injustiça.

Tal incômodo é compreendido na literatura sobre o tema. Em Zimmerman (2000), por exemplo, isso se corrobora quando o autor afirma que todo membro de um ou mais grupos tem a necessidade de ser reconhecido e valorizado, uma vez que isso demonstra um indicador de ser aceito, querido e amado. Traesel (2007) também contribui com a compreensão desse vínculo, uma vez que todo indivíduo espera outras formas de retribuição em troca de seu



trabalho, por exemplo: a gratidão expressa, toda prova de utilidade no trabalho e toda constatação de um progresso para o qual realmente se contribuiu.

Na análise geral dos outros vínculos que não alcançaram um alto índice de concordância, observaram-se alguns indicadores abaixo da média (3,00) que devem ser ressaltados, a fim de colaborar com as conclusões do estudo. No vínculo solidariedade os empregados queixaram que *não podem dividir seus problemas com os colegas* (2,98), relatando que há muita fofoca na empresa: “Porque, por exemplo, eu conto uma coisa, um problema, eles vão e conta pra todo mundo. Passam pra todo mundo. As pessoas não são confiáveis, não”.

Já no vínculo reconhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional os empregados percebem que a empresa *não flexibiliza a liberação deles para participação em atividades extra profissionais* (2,88). O que se nota é que a organização, de um modo geral, não revela flexibilidade para os profissionais da fábrica, uma vez que trabalham com matéria-prima de fácil deterioração: “Teve uma vez que uma moça queimou o calcanhar, e ela continuou trabalhando, Às vezes, eu acho que é falta de consideração com as pessoas”. A diretora da empresa menciona o fato:

Eu realmente acho que na área produtiva é impossível essa flexibilidade. O horário tem que ser cumprido ali à risca. A flexibilização que a gente faz assim é troca de folga... é começar naquele horário e terminar naquele horário. É contínuo, né. A produção tem que começar e terminar e tem que ter aquele número de pessoa. Então realmente, a linha de produção tem que ser obedecida ali à risca. Se um falta ali nessa linha, fatalmente os outros têm que fazer o serviço dele. Não tem outra escolha. Não pode deixar o leite pra amanhã. O queijo para ser enformado pra amanhã tem que terminar. Não tem jeito.

Ao se consultar a literatura, verifica-se que a produção de leite e seus derivados depende do controle de qualidade, uma vez que exige armazenamento e manipulação adequados. No que diz respeito à intensificação do trabalho (flexibilização), o trabalho produtivo responde a uma cadência e ritmo impostos pelas normas disciplinares do trato com o leite e à acumulação de uma série de atividades (ALVES, 2008).

## 5.2 ANÁLISE BIVARIADA: ASSOCIAÇÃO ENTRE DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS COM VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Utilizou-se também, para fins quantitativos, a análise bivariada entre os dados do perfil dos pesquisados e os vínculos organizacionais. As variáveis relativas ao sexo, a faixa etária e a escolaridade mostraram associação significativa com os vínculos integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e cooperação nas atividades.

**Tabela 2** – Associação entre dados do perfil dos pesquisados e vínculos organizacionais.

Sexo	Vínculos organizacionais		
	VIM	VCP	VCO
Masculino	3,25	3,86	3,80
Feminino	4,25	3,93	3,80
P-valor	<b>0,006**</b>	0,782	0,364
Faixa etária	Vínculos organizacionais		
	VIM	VCP	VCO
Até 30 anos	3,38	3,86	3,80
De 31 a 40 anos	4,25	4,14	4,00
Acima de 41 anos	3,25	3,43	3,80
P-valor	0,116	<b>0,047**</b>	0,301



Escolaridade	Vínculos organizacionais		
	VIM	VCP	VCO
Ensino fundamental	3,50	4,07	4,33
Ensino médio	3,50	3,86	4,00
Ensino superior	4,25	4,17	3,80
P-valor	0,547	0,569	<b>0,040**</b>

**Nota:** - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao testes de *Mann-Whitney* e *Kruskall-Wallis*

VIM (Integração entre os membros) – VCP (Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional) –  
VCO (Cooperação nas atividades)

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas em  $p < 0.01^{**}$  (nível de confiança de 99%)

**Fonte:** Dados da pesquisa

No que se refere ao relacionamento entre o vínculo integração entre os membros e sexo, evidenciou-se na Tabela 2 que os pesquisados femininos afirmam se sentirem mais integrados entre si (4,25) quando comparados aos pesquisados masculinos (3,25), em um valor  $p < 0,01$ . Isso indica que as mulheres se sentem mais à vontade e gostam de participar de festas e reuniões de confraternização promovidas pelo laticínio. Este resultado reforça construtos teóricos a respeito da integração entre os membros. Acredita-se que as mulheres, por sua natureza, mostram-se mais comunicativas e interativas. Mailhiot (1970) salienta que a integração apenas ocorrerá se os membros sentirem estima e respeito uns pelos outros. Assim, o sujeito se afasta do isolamento que, muitas vezes, faz-se presente no cotidiano profissional (SEMINOTTI, 2001).

Na Tabela 2, também foi possível observar que, ao relacionar o vínculo crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional com a faixa etária, os empregados com idade entre 31 a 40 anos (4,14) estão mais preocupados e procuram se vincular à organização em função do que esta oferece de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional quando comparados aos empregados com idade até 30 anos (3,38) e acima de 41 anos (3,25), em um valor  $p < 0,05$ . Esse resultado é ilustrado por um depoimento de um empregado com faixa etária correspondente:

Eu sempre procuro dedicar ao serviço, fazer sempre o melhor, entendeu, e pelo cargo que eu ocupo também, que é supervisão de produção, cargo que requer isso aí, porque eu entrei aqui eu era funcionário de outra empresa... e pra chegar em supervisão de produção não foi fácil.

Essa dedicação e envolvimento com o trabalho parecem demonstrar um sentimento de gratificação com a organização. Nesse sentido, Kramer (2003) já enfatizava que quando a organização incentiva a qualificação e o aperfeiçoamento profissional acontece o estreitamento dos vínculos entre os indivíduos e a empresa. Barriga (1982), citado por Aliatti (2008), argumenta que para um grupo se manter em movimento é preciso que tenha “aspirações”. A aspiração está relacionada com a coesão, a conformidade e a motivação. Implica meta. Quando tem uma meta precisa, a motivação é a aspiração.

Avaliando a variável escolaridade associada ao vínculo cooperação nas atividades, ficou evidenciado que empregados que possuem um nível de escolaridade inferior, ou seja, que possuem até o ensino fundamental (4,33), se vinculam mais à empresa por perceberem que há cooperação entre eles quando comparados aos empregados que possuem ensino médio (4,00) e ensino superior (3,80), em um valor  $p < 0,05$ . Esse resultado é verificado com o depoimento de um empregado com baixa escolaridade:





Eu tô gostando daqui, pela amizade do pessoal, o respeito que tem com a gente, entendeu? Se a gente precisar de alguma coisa, a gente pede pra eles, eles atendem a gente... aqui tem. O bom daqui é isso. Tudo que você pede eles faz com boas intenções. A gente tá aqui trabalhando com dignidade.

Conforme se posiciona Pereira (2010), a solidariedade e o espírito de amizade estão presentes na cooperação, os quais resultam em maior envolvimento e comprometimento das pessoas com as atividades que lhe são propostas. Em termos psicológicos, um grupo existe na medida em que seus membros se percebem unidos por uma interdependência facilitadora na busca de seus objetivos. Com base nessa concepção é que se pressupõe a cooperação entre os membros do grupo (FREITAS, 1988).

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo estabeleceu como objetivo de pesquisa identificar e analisar a configuração dos vínculos mantidos pelos empregados com um laticínio localizado no sul do estado de Minas Gerais. Diante dos resultados observados no questionário e aprofundados nas entrevistas, percebeu-se que os empregados, mesmo quando se queixam de situações que possam ser desconfortantes no trabalho, demonstram, em sua grande maioria, uma identificação, uma idealização com a empresa e um sentimento de pertencer a uma organização forte.

Entre os indicadores mais relevantes dos vínculos organizacionais, destacaram-se aqueles ligados ao fato de os empregados se sentirem como parte integrante da empresa, admirarem o seu trabalho no laticínio e sentirem orgulho do produto que fabricam. Isso mesmo com relatos de reclamações diante do pouco reconhecimento e valorização profissional e da pouca disponibilidade da empresa em flexibilizar horários de trabalho.

O conjunto de todos os indicadores que evidenciaram vínculo dos empregados pesquisados com o trabalho revela que o discurso da organização de que os empregados passam a maior parte do seu dia na empresa, convivendo com as mesmas pessoas e realizando as mesmas atividades diariamente, aproxima-se da realidade. Ou seja, o fato de os empregados trabalharem rigorosamente, cumprindo à risca seus horários, também contribui para que se sintam parte integrante da empresa e corrobora para um espírito de pertencer e de admirar a organização e o produto que ele fabrica. A organização também afirma adotar como prática a comunicação e o envolvimento dos empregados na participação das decisões. Isso também pode ter contribuído para os sentimentos dos empregados de pertencer, de identificar-se e de idealizar a organização em que trabalham. Todavia, os empregados pesquisados afirmaram ser pouco valorizados quanto ao desempenho de suas tarefas, reticentes em dividir problemas com outros colegas e insatisfeitos quanto a possibilidade de serem liberados para a participação em atividades extra profissionais. Notam-se aqui imperfeições ou disfunções contaminando a relação entre o discurso organizacional e a percepção de como ele chega até os empregados, algo que implica mais atenção dos órgãos competentes da organização com aspectos desta natureza.

Finalmente, a pesquisa evidenciou existir associações significativas entre determinados dados do perfil dos pesquisados (sexo, faixa etária e escolaridade) com determinados tipos de vínculos organizacionais (integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal/profissional e cooperação nas atividades), confirmando estudos realizados que apontaram a forma de vinculação do indivíduo na organização sendo influenciada por fatores demográficos.



Considera-se importante salientar que as principais contribuições desta pesquisa para a academia estão relacionadas ao fato de que poucos estudos foram realizados sobre vínculos organizacionais, como também a tentativa de aprofundamento dos dados quantitativos. Além disso, mesmo tomando as devidas precauções teóricas e metodológicas, este estudo revela alguns fatores limitadores, por se tratar de um estudo de caso único. Desse modo, como o universo retratado nesta pesquisa se limita a um laticínio, deve-se evitar generalizações das conclusões, ressaltando-se os resultados apenas à organização estudada. Recomendam-se estudos a respeito de vínculos organizacionais em outros laticínios da região e, até mesmo, um estudo comparativo entre os empregados que trabalham diretamente na fábrica e os que atuam no escritório, a fim de verificar distinções no que tange aos vínculos organizacionais e às relações destes com as variáveis demográficas e ocupacionais.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALIATTI, I.** Processos dos grupos psicológicos construtores da pertença: vínculo da amizade, organizadores grupais e o lugar – espaço potencial. 2008. 153 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia social e da personalidade) - PUC, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2008.
- ALVES, Ana Elizabeth Santos.** O Ofício de Mestre Queijeiro. Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder. Florianópolis. 2008
- ALVES, J. d'Arc.** Vínculos organizacionais: um estudo entre alunos e uma escola do Estado de Minas Gerais. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2009.
- ALVES, J. d'Arc; HONÓRIO, L. C.** Vínculos entre alunos e uma instituição de ensino superior: desenvolvimento e proposição de uma escala de medida. In: XXXIV ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- ANDERSON, W. A.; PARKER, F. B.** Uma introdução à sociologia. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- BARDIN, L.** Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRIGA, S.** Psicología del grupo y cambio social. Barcelona: Hora, 1982.
- BION, W. R.** Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo. Rio de Janeiro: Imago, 1970.
- BION, W. R.** Os elementos da psicanálise: O aprender com a experiência. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.** O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. C. Prestes; FREITAS, M. E. de. Vida Psíquica e Organização. 2. ed. Rio de Janeiro. FGV, 2000.
- DEJOURS, C.** Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004.
- ENRIQUEZ, E.** A empresa como laço social: um colosso com pés de argila. In: R-Sainsaulieu. A empresa, uma questão de sociedade. Fundação Nacional de Ciências Políticas, 1990



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

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

**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. Porto Alegre, 2009.

**FREITAS, A. B. de.** A psicologia, o homem e a empresa. São Paulo: Atlas, 1988. 936p.

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

**FREUD, S.** Introducción del narcisismo. In J. Strachey (Org.). Obras completas (Vol. 14, pp. 65-97). Buenos Aires: Amorrortu, 1990. (Original publicado em 1914).

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

**GIL, A. C.** Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.

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

**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.

**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, 2002.

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

**MINAYO, M. C. S.** O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 9ª ed. Revista e aprimorada. São Paulo / Rio de Janeiro: HUCITEC, 2006.

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

**PAGÈS, M.** et al. O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

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

**PEREIRA, F. S.** Vínculos organizacionais: um estudo comparativo entre professores de escolas pública e privada do ensino fundamental e médio no interior de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010.



**IX SEGTeT 2012**

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM  
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

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

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

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

**SEMINOTTI, N.** O grupo como ambiente de fomento e enterro dos sonhos [CD]. In Anais do Encontro da Associação Brasileira de Psicologia Social: 11. Florianópolis: ABRAPSO, 2001.

**SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S.** Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. & COLS. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

**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 em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

**ZIMERMAN, D. E.** Fundamentos Básicos das Grupoterapias. 2. ed. Porto Alegre: Artemed, 2000.