



Revista de Administração Pública - RAP

ISSN: 0034-7612

deborah@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas  
Brasil

Garcez Kramer, Gustavo; Faria, José Henrique de  
Vínculos organizacionais  
Revista de Administração Pública - RAP, vol. 41, núm. 1, enero-febrero, 2007, pp. 83-104  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016435006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## Vínculos organizacionais\*

.....  
GUSTAVO GARCEZ KRAMER\*\*

JOSÉ HENRIQUE DE FÁRIA\*\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Caracterização da organização pesquisada; 3. Vínculos organizacionais; 4. Considerações finais.

**SUMMARY:** 1. Introduction; 2. Characterization of the researched organization; 3. Organizational ties; 4. Final considerations.

**PALAVRAS-CHAVE:** vínculos organizacionais; comprometimento; comportamento organizacional; administração de pessoas; cooperação.

**KEY WORDS:** organizational ties; commitment; organizational behavior; people management; cooperation.

Este artigo é um estudo de caso único, realizado junto a uma organização pública municipal de Curitiba, e tem como objetivo investigar e compreender os vínculos organizacionais. O estudo dos vínculos é feito por meio dos seus elementos constitutivos: a identificação, o sentimento de pertença, a cooperação, a participação, a criação de inimigos, a idealização, o reconhecimento e valorização dos indivíduos, a solidariedade, a integração, o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e a autonomia. Foram utilizados, como instrumentos de coleta, questionário fechado e análise documental. O resultado dessa pesquisa é a caracterização dos elementos que são importantes na for-

---

\* Artigo recebido em jun. 2004 e aceito em dez. 2005.

\*\* Professor e coordenador do conselho editorial da *Revista Contemporânea de Ciências Sociais Aplicadas* das Faculdades Planalto (Faplan). Mestre em administração de empresas pela UFPR e graduado em psicologia pela Unisinos. Endereço: Rua Olinto Pimentel, 82 — CEP 95300-000, Lagoa Vermelha, Brasil. E-mail: gustavo@faplan.edu.br.

\*\*\* Professor titular doutor da UFPR. Doutor em administração pela USP, mestre em administração pela UFRGS e graduado em ciências econômicas pela FAE. Endereço: Rua Lothário Meissner, 3400, sala 02N.22 — Jardim Botânico — CEP 80210-170, Curitiba, PR, Brasil. E-mail: jhfaria@ufpr.br.

mação e manutenção dos vínculos e, conseqüentemente, para o comprometimento dos empregados com os objetivos, políticas, problemas, desempenho e resultados da organização.

### **Organizational ties**

This article presents a unique case study of the organizational ties in a public municipal organization in the city of Curitiba, Brazil. The ties are studied through their constitutive elements: identification, sense of belonging, cooperation, participation, creation of enemies, idealization, recognition and appreciation of individuals, solidarity, integration, professional and personal development and growth, and autonomy. Documental analysis and closed questionnaires were used for data collection. The research resulted in the characterization of the elements that are important in making and keeping ties, and consequently committing employees to the organization's objectives, policies, problems, performance and results.

## **1. Introdução**

Toda organização procura trabalhar de acordo com um conjunto de objetivos. Porém, nem sempre os objetivos — conscientemente formulados — são realizados da maneira planejada. A presença de fatores que não compõem o planejamento e que dificultam a consecução de objetivos é bastante comum. A consciência dos indivíduos de que devem executar uma tarefa pode ser obliterada por fenômenos ou situações que emergem das relações interpessoais e da interação entre indivíduos e organização.

A idéia de que a organização, composta por indivíduos e grupos, possui um plano consciente e explícito, que indica a sua finalidade e é representado pelo planejamento, objetivos, estrutura organizacional etc., e um plano não-consciente e não-planejado, que pode ser caracterizado pelos vínculos, conflitos, temores, relações interpessoais, idealizações, desejos do poder, sentimentos de inveja, de vaidade, de identificação etc., é compartilhada por diversos autores (Bion, 1970; Bleger, 1989; Enriquez, 2001; Pichon-Rivière, 1998).

O fato de um indivíduo estabelecer vínculos com a organização não garante que os objetivos serão realizados sem percalços, mas o compromete com o desempenho e com os resultados alcançados, uma vez que ele se sente efetivamente identificado, pertencente e participante da organização.

Portanto, o objetivo desta pesquisa é investigar as características dos vínculos que se estabelecem entre indivíduos e organização por meio dos elementos que os constituem. De forma geral, vincular-se significa estabelecer uma relação, um elo com algo ou alguém. De forma mais específica, o vín-

culo 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.

## 2. Caracterização da organização pesquisada

De acordo com Faria (1985), a organização é uma associação estruturada, complexa e contraditória composta por indivíduos, grupos sociais, classes, frações ou segmentos de classes sociais, que agem no sentido de realizar objetivos específicos. Como uma associação estruturada, as organizações propiciam aos indivíduos se relacionarem, conviverem, interagirem e se reconhecerem como seres sociais.

É possível afirmar que cada organização possui uma configuração singular que a caracteriza e influencia o comportamento dos indivíduos (Chanlat, 1996). Essa configuração traduz as exigências do ambiente, os objetivos e estratégias organizacionais, a cultura local, as características de cada indivíduo e dos grupos que eles formam, as interações interpessoais e as relações entre empregados e organização, incluindo os vínculos.

A organização Alfa (nome fictício) é uma autarquia da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC), que produz, pesquisa e compartilha conhecimento sobre gestão com os órgãos governamentais.

A Alfa oferece consultoria em gestão para todos os órgãos municipais, promove cursos, seminários e outros eventos de capacitação e é responsável pela elaboração de publicações anuais gerenciais do município de Curitiba.

A organização conta, aproximadamente, com 100 servidores e possui duas unidades principais: a diretoria administrativa financeira e a superintendência técnica. A primeira é responsável pelo funcionamento e pelas rotinas da Alfa, na qual estão, entre outros, os setores de recursos humanos, de contabilidade, de licitações e de apoio administrativo. A segunda é formada pelos chamados “técnicos”, que, por sua vez, se dividem em dois grupos: um trabalhando internamente, nas áreas de planejamento, capacitação de pessoas e desenvolvimento institucional, e outro atuando externamente, prestando consultoria em gestão aos órgãos municipais.

## 3. Vínculos organizacionais

Uma organização pode ser vista como uma reunião de pessoas que cumprem determinada função para a realização de objetivos, que devem ser consoantes com a missão ou finalidade organizacional, que designa a razão de existir da organização: é a sua identidade (Kanaane, 1999; Tavares, 2000; Certo e

Peter, 1993; Wright, Kroll e Parnell, 2000). Estritamente, os objetivos não podem ser considerados um projeto comum, no entanto, no desempenho diário das atividades, acabam se tornando uma tarefa de todos e, dessa forma, um projeto comum.

O indivíduo vê seu desejo e sua existência reconhecidos pelas relações que mantém com o outro no jogo de identificações (Chanlat, 1996). É na relação com o semelhante que o indivíduo se constitui, se reconhece, satisfaz ou não seus desejos. Na medida em que a organização é constituída por pessoas, torna-se inerente ao seu funcionamento a interação afetiva entre seus membros (Zimerman, 1997a). Portanto, a relação com o outro abarca as interações afetivas que ocorrem na organização e supõe o estabelecimento de algum tipo de vínculo entre os participantes, pois, se os indivíduos convivem e interagem na organização, é válido supor que eles também se vinculam entre si e com a organização.

É relevante mencionar que os pequenos grupos tendem a reproduzir as características socioeconômico-políticas, a dinâmica psicológica, os conflitos e as emoções dos grandes grupos (Pagès, 1976; Zimerman, 1997a). Analogamente a essa idéia, considera-se neste artigo que os indivíduos tendem a reproduzir, por meio de suas atitudes, de seu comportamento e, principalmente, de suas opiniões, as características das organizações das quais são membros.

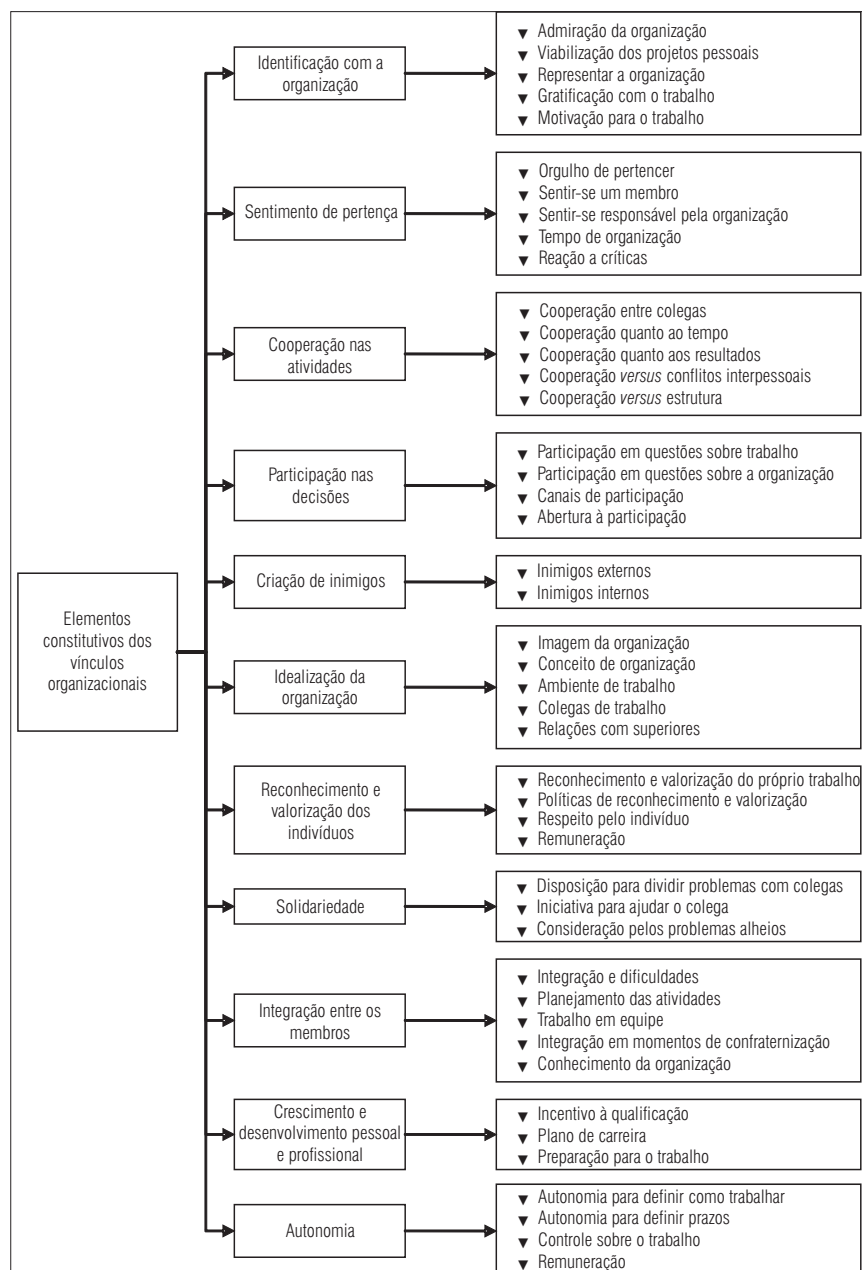
### ***Elementos constitutivos dos vínculos organizacionais***

O vínculo é uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto e uma relação particular entre eles — do indivíduo ante o objeto e vice-versa —, ambos cumprindo determinada função (Pichon-Rivière, 2000). Portanto, o vínculo é uma relação particular com o objeto que resulta numa pauta de conduta, que se traduz na forma observável do vínculo, sendo possível identificar nela (na conduta) a sua expressão (vínculo). Logo, a forma como um indivíduo se comportará na organização (objeto) está diretamente relacionada com o estabelecimento de vínculos entre ambos.

### **Identificação com a organização**

Conforme Freitas (2000), as pessoas se reúnem em grupo para realizar um projeto comum, e, nesse processo, atuam dois mecanismos psicológicos: a identificação e a idealização do grupo e do projeto. Portanto, as pessoas, trabalhando reunidas pelos objetivos da organização, tendem a lançar mão do mecanismo de identificação. A idealização é também um elemento constitutivo dos vínculos organizacionais.

### Os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes



Pichon-Rivière (1998) define três momentos que caracterizam qualquer grupo humano e, por conseguinte, qualquer organização. O primeiro inclui os fenômenos de afiliação e identificação, os quais se transformam em pertença, quando há uma maior integração do indivíduo ao grupo. O segundo 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. A identificação, o sentimento de pertença, a integração e a cooperação são componentes dos vínculos organizacionais e estão intimamente relacionados entre si.

Neste artigo, a identificação com a organização é visualizada por meio dos seguintes aspectos: admiração, viabilização dos projetos pessoais, sentir-se um representante e sentir-se gratificado e motivado no local de trabalho.

*Admiração da organização.* Este aspecto avalia em que grau os servidores admiram a Alfa como local de trabalho. A totalidade dos entrevistados admira a organização pelo menos algumas vezes e 95,9% consideram-na exemplar pelo menos em alguns pontos. Tem-se um alto grau de concordância nas percepções, o que é um forte indicativo de identificação, pois o sentimento de admiração possibilita e incentiva o processo identificatório.

*Viabilização dos projetos pessoais.* Este item demonstra em que medida a organização permite que seus funcionários realizem os seus projetos pessoais. Verifica-se que apenas 8,2% dos indivíduos consideram que a Alfa não viabiliza a realização dos mesmos. Isso indica que, pelo menos em algum grau, a organização consegue conciliar o desempenho de funções, visando os objetivos organizacionais, com os interesses individuais.

*Representar a organização.* Sentir-se um representante expressa um forte sentimento de ligação. A maioria dos entrevistados (61,2%) se sente representante da Alfa em quaisquer circunstâncias, permitindo inferir um alto grau de identificação dos servidores com a organização.

*Gratificação com o trabalho.* Expressa em que medida o trabalho proporciona gratificação aos indivíduos. Uma pessoa, cujo trabalho lhe proporciona gratificação, tende a criar uma relação positiva com a organização, identificando-se com ela. Observa-se que 91,8% dos servidores da Alfa avaliam que o trabalho lhes proporciona gratificação em algum grau — parcial, satisfatório ou pleno.

*Motivação para o trabalho.* Visa identificar a motivação dos indivíduos para o trabalho, distinguindo a motivação gerada pela organização da intrínseca à própria pessoa. Constata-se que a motivação intrínseca para o trabalho é significativamente mais forte do que as condições oferecidas pela Alfa para motivar os indivíduos. Apenas 22,4% das pessoas afirmam que a organização sempre proporciona condições para motivá-las. No entanto, 53,1% dos entre-

vistados reconhecem que se sentem sempre motivados, independente das condições oferecidas pela organização. Esses números demonstram que os indivíduos apresentam um índice significativo de motivação própria, que pode ser gerado por fatores pessoais, como o gosto pelo trabalho ou a identificação com a organização, ou por fatores do ambiente, que não estão diretamente ligados com a motivação, como os relacionamentos interpessoais.

### Sentimento de pertença

É por meio do sentimento de pertença que os indivíduos sentem-se membros efetivos da organização; é ele que permite estabelecer a identidade da organização e de cada um como seu integrante.

Identificação e pertença estão muito próximos. Conforme Pichon-Rivière (1998), a identificação se transforma em pertença quando há uma maior integração do indivíduo ao grupo. Logo, o sentimento de pertença traduz a integração e identificação com a organização e com as pessoas.

O sentimento de pertença é compreendido por meio dos seguintes aspectos: orgulho de pertencer, sentir-se membro, sentir-se responsável, tempo de organização e reação a críticas.

*Orgulho de pertencer.* Este item tem como objetivo avaliar se o indivíduo sente orgulho de pertencer à organização, desejando ser reconhecido como um dos seus membros. Observa-se que 79,6% dos entrevistados sentem orgulho de pertencer à Alfa o tempo todo ou a maior parte do tempo.

*Sentir-se um membro.* Expressa em que medida os indivíduos se sentem membros da organização na qual trabalham, ou seja, se se sentem reconhecidos pelos próprios colegas e pelas pessoas externas como indivíduos que pertencem àquela organização. Constata-se que 77,6% dos entrevistados se sentem membros da Alfa o tempo todo ou freqüentemente.

*Sentir-se responsável pela organização.* Demonstra com que assiduidade os indivíduos responsabilizam-se pela organização, pelo seu funcionamento e resultados. Observa-se que 100% dos servidores da Alfa se sentem responsáveis pelo seu desempenho, problemas, objetivos e políticas, o que indica um forte sentimento de pertença.

*Tempo de organização.* Este aspecto busca relacionar o tempo de trabalho com a formação e o fortalecimento da ligação do indivíduo com a organização. A maioria dos entrevistados (40,8%) acredita que o tempo de trabalho na Alfa fortalece a ligação com ela, pois a organização tende a se tornar uma segunda casa e os colegas, uma segunda família.

*Reação a críticas.* É um indicador do sentimento de pertença na medida em que avalia de que forma o indivíduo reage quando a organização, à qual



ele pertence, sofre críticas. Observa-se que 91,8% dos entrevistados se colocam na posição de defender a organização, sendo que 65,3% só defendem se avaliarem que a crítica é injusta. Isso demonstra, ao mesmo tempo, uma ligação com a Alfa e uma consciência de que existem aspectos que são passíveis de críticas.

### Cooperação nas atividades

A cooperação é uma forma específica do processo de produção capitalista (Faria, 1987) e se traduz na contribuição para a tarefa grupal (Pichon-Rivière, 1998), ou seja, é o que cada um faz para que o trabalho de todos, dentro da organização, tenha uma função e um objetivo, gerando algum resultado.

O elemento cooperação torna mais ágil, mais eficiente e mais simples a realização das atividades. Indica se há um sentimento de grupo na organização e se os indivíduos se unem a fim de cumprir os seus objetivos.

A cooperação pode ser visualizada por meio dos aspectos a seguir.

*Cooperação entre colegas.* Expressa com que assiduidade as pessoas ajudam umas às outras, contribuindo direta ou indiretamente para a realização de uma tarefa. Constata-se que mais de 75% dos entrevistados recebem algum tipo de auxílio sempre ou freqüentemente, seja para realizar uma atividade, para sanar uma dúvida ou resolver uma dificuldade.

*Cooperação quanto ao tempo.* Tem como objetivo avaliar o nível de cooperação entre os indivíduos a partir do cumprimento das tarefas nos prazos predefinidos. Observa-se que 93,8% das vezes as tarefas são realizadas dentro dos prazos sempre ou freqüentemente. Isso sugere que existe na Alfa um grau significativo de cooperação entre os servidores no sentido de realizar os trabalhos de acordo com os prazos.

*Cooperação quanto aos resultados.* Visa verificar o grau de cooperação entre as pessoas a partir da qualidade dos resultados do trabalho. A maioria dos entrevistados (89,8%) avalia como bons ou excelentes os produtos do trabalho. Mais uma vez, há indicação de cooperação entre os indivíduos.

*Cooperação versus conflitos interpessoais.* Demonstra até que ponto os conflitos interpessoais atrapalham a realização adequada das tarefas. Implicitamente, busca-se compreender se os interesses ou diferenças pessoais se sobrepõem ou não à cooperação. Constata-se que 85,7% dos servidores observam conflitos interpessoais apenas em algumas situações, e 35,6% afirmam que tais conflitos prejudicam a realização das tarefas sempre ou freqüentemente.

*Cooperação versus estrutura (divisão setorial).* O item em questão visa relacionar a forma como a organização é dividida internamente, em setores ou

departamentos, com o grau de cooperação entre os indivíduos. Observa-se que 67,4% dos entrevistados acreditam que somente às vezes ou nunca a estrutura atual da Alfa prejudica a integração e cooperação. Isso indica que a estrutura da organização não é percebida como um empecilho para a cooperação.

### Participação nas decisões

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. (Faria, 1985). 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.

A participação é importante na formação e manutenção dos vínculos, pois proporciona aos indivíduos a possibilidade de contribuir para a definição de assuntos referentes à organização e ao próprio trabalho. Isso pode ser compreendido pelos aspectos a seguir.

*Participação em questões sobre o trabalho.* Demonstra com que assiduidade as pessoas são chamadas a expressar suas opiniões sobre questões do próprio trabalho, identificando aspectos negativos e positivos, propondo mudanças etc. Observa-se que aproximadamente 70% dos servidores da Alfa são convidados a opinar sobre o próprio trabalho, sempre ou freqüentemente, e apenas 4,1% nunca são convidados.

*Participação em questões sobre a organização.* Expressa com que constância as pessoas são chamadas a opinar sobre a organização, seus objetivos, políticas, problemas e desempenho. Observa-se que 67,3% dos entrevistados são convidados a opinar sobre a organização somente às vezes ou nunca, o que sugere uma limitada participação quando o assunto é objetivos, políticas, problemas e desempenho da Alfa.

*Canais de participação.* É preciso identificar o canal de participação mais utilizado na organização quando as pessoas têm críticas, sugestões ou dúvidas. Verifica-se que 85,1% dos indivíduos se dirigem ao chefe imediato ou chefe de setor a fim de expressar críticas, sugestões ou dúvidas. Como muitas vezes o papel do chefe imediato se resume ao setor pelo qual ele é responsável, esses números podem indicar que a participação dos servidores é

fragmentada e, sendo assim, tem pouco poder de influência sobre questões da organização.

*Abertura à participação.* Demonstra como são tratadas as críticas, sugestões ou dúvidas levantadas pelos funcionários, o que fornece um indicativo do grau de abertura à participação que existe na organização. Por exemplo, se as opiniões dos empregados não são sequer ouvidas, pode-se concluir que o nível de abertura à participação é mínimo ou nulo. Esse não é o caso da Alfa, em que as críticas, sugestões ou dúvidas são ouvidas e algumas vezes discutidas em 70,2% das vezes, e são sempre ouvidas e discutidas em 19,1% das vezes. Parece haver na Alfa um espaço para que as pessoas possam se expressar, posicionando-se sobre assuntos diversos.

### 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, está relacionada 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, 1998). 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 (Enriquez, 2001).

A criação de inimigos é analisada pelos itens a seguir.

*Inimigos externos.* Este item demonstra se existem organizações, grupos ou pessoas que costumam ser considerados como inimigos, no sentido de serem maus exemplos, constituírem uma ameaça à imagem da organização ou serem prejudiciais à realização dos seus objetivos. Para 49% dos entrevistados, apenas às vezes outras organizações são usadas como maus ou bons exemplos. Seguindo uma linha coerente, mais de 95% dos servidores defendem que somente às vezes ou nunca outros órgãos da Prefeitura Municipal de Curitiba ou externos são considerados uma ameaça à imagem da Alfa. Ainda na mesma linha, apenas 4,1% das pessoas observam que outros órgãos da PMC ou externos prejudicam freqüentemente a realização dos objetivos da organização. Tais números sugerem que a criação de inimigos externos não desempenha um papel significativo na Alfa.

*Inimigos internos.* Este aspecto expressa em que medida se identifica um bode expiatório no interior da organização para ser responsabilizado pelos fracassos ou erros ocorridos. O bode expiatório pode ser uma pessoa, um grupo, um setor, um aspecto, um problema etc.

Verifica-se que na Alfa não é freqüente que um indivíduo ou um setor seja responsabilizado quando ocorrem erros. Por outro lado, os servidores identificaram, em ordem de importância, os aspectos mais negativos para a Alfa e para a realização adequada das atividades. A corrupção é considerada o aspecto mais negativo, seguido da burocracia, questões políticas, falta de qualificação dos servidores, falta de controle sobre o trabalho e falta de verbas. Cada um desses elementos atrapalha de alguma forma a realização das atividades e pode ser visto como inimigo, uma vez que torna mais difícil o cumprimento dos objetivos. Por outro lado, também podem ser considerados como elementos que possibilitam uma maior integração e cooperação entre as pessoas, além de reforçar os sentimentos de identificação e de pertença, fortalecendo os vínculos organizacionais.

### 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.

Considerando que a organização é constituída por indivíduos e que estes formam grupos, pode-se dizer que a idealização é um dos aspectos mais importantes no seu funcionamento, pois dá consistência, força e características de excepcionalidade aos projetos e aos membros da organização (Enriquez, 2001).

A idealização é um fenômeno que normalmente ocorre quando as pessoas se reúnem em grupo a fim de realizar uma tarefa (Freitas, 2000). Numa organização, os indivíduos se reúnem a fim de cumprir funções que contribuem para um funcionamento adequado, de acordo com um conjunto de objetivos. Logo, trata-se de um ambiente propício ao surgimento de tal fenômeno. Além disso, o indivíduo pode fantasiar uma união com a organização que lhe proporcione a ilusão de totalidade ou plenitude, ou seja, o sentimento de uma relação sem falhas, na qual todos os seus desejos são satisfeitos (Freitas, 2000; Pagès, 1976).

A idealização geralmente está acompanhada de outros elementos dos vínculos organizacionais, como a identificação, o sentimento de pertença, a criação de inimigos e a integração entre os membros. Ela pode ser visualizada por meio dos aspectos a seguir.

*Imagem da organização.* Busca verificar qual a imagem que o indivíduo tem da organização, assim como a imagem que ele acredita que as pessoas de fora têm da mesma. A partir dessas representações, é possível inferir se o indivíduo idealiza a organização e o quanto tal processo afeta seu julgamento das reais condições dessa organização.

Os servidores, de forma geral, vêem a Alfa como eficiente, organizada, competente e que oferece produtos e/ou serviços de qualidade. Além disso, é vista pela maioria como pouco burocrática. A maior crítica é em relação à transparência, com 44,9% dos entrevistados afirmando que a organização é transparente somente às vezes ou nunca.

Na visão dos funcionários da Alfa, as pessoas de fora têm uma percepção similar do funcionamento da organização quanto aos aspectos citados. Parece existir entre os servidores uma consciência de que a organização apresenta virtudes e defeitos, não sendo tratada como um ente excepcional e não sujeito a falhas.

*Conceito da organização.* Demonstra o conceito que o indivíduo tem da organização como local de trabalho e os aspectos que ele identifica como razões para trabalhar ali. Observa-se que 81,6% dos entrevistados consideram a Alfa um bom lugar para trabalhar, mas reconhecem que há alguns aspectos que precisam ser melhorados.

Respondendo à pergunta “Por que você trabalha na Alfa?”, os aspectos considerados mais importantes pelos servidores são: satisfação e gratificação com o próprio trabalho (38,3%), e bom ambiente de trabalho, boas relações interpessoais e realização de atividades do próprio interesse (48,9%). É válido notar que apenas 10,6% dos entrevistados apontaram as condições materiais proporcionadas pela organização (salário, aposentadoria etc.) como uma importante razão para trabalhar no local.

Uma percentagem considerável de servidores (23,4%) considera a Alfa um local de trabalho como qualquer outro, cumprindo suas funções de acordo com o que lhes é solicitado. Essas pessoas aparentemente demons-

tram um vínculo tênue com a organização, fazendo o seu trabalho da mesma forma que fariam em qualquer outro local e sem se preocupar com os problemas, políticas ou desempenho da organização.

Por outro lado, 19,1% dos indivíduos responderam que trabalham na Alfa porque estão muito ligados à mesma, interessando-se pelas suas políticas, objetivos, desempenho e problemas. É o outro extremo da situação anterior, ou seja, essas pessoas demonstram um vínculo intenso com a organização, baseado numa relação de responsabilidade e comprometimento.

*Ambiente de trabalho.* Evidenciar a forma como os indivíduos percebem o ambiente onde trabalham é a finalidade deste item. Constata-se que 85,7% dos servidores consideram o ambiente de trabalho como bom ou ótimo. Isso indica um alto grau de satisfação com o ambiente proporcionado pela Alfa aos seus funcionários.

*Colegas de trabalho.* Neste componente da idealização busca-se verificar o conceito que as pessoas fazem dos seus colegas em relação à cooperação e à solidariedade.

Metade dos entrevistados (50%) considera seus colegas de trabalho bastante cooperativos e solidários e 43,8% os avaliam como razoavelmente cooperativos e solidários. São números que sugerem um grau relativamente alto de cooperação e solidariedade, além de um nível relevante de integração interpessoal.

*Relação com superiores.* O chefe ou superior hierárquico tende a constituir um modelo de liderança, servindo como espelho de comportamento para seus subordinados. Tal modelo pode ser fortemente idealizado, facilitando a realização das tarefas e fortalecendo os vínculos dos indivíduos com as chefias e com a organização. No entanto, se não houver respeito, verdade, coerência etc., por parte dos superiores, é provável que os subordinados sigam esse exemplo, apresentando a mesma conduta (Zimerman, 1997c).

Este item busca identificar a qualidade da relação entre subordinados e superiores. Constata-se que 54,2% dos funcionários da Alfa consideram ótima sua relação com seus superiores. Esse dado parece indicar um grau significativo de idealização nesse aspecto. Por outro lado, 37,5% das pessoas consideram tal relação simplesmente como adequada à realização do trabalho, o que sugere uma visão mais realista da relação superior-subordinado.

## Reconhecimento e valorização dos indivíduos

Refere-se à necessidade do indivíduo de ser reconhecido e valorizado pelos outros. Tal busca por reconhecimento e valorização, por sua vez, demonstra o quanto as pessoas precisam estabelecer e manter vínculos interpessoais.

Zimmerman (1997b) cita a existência do vínculo do reconhecimento, que denota a necessidade que cada indivíduo tem de ser reconhecido pelos outros como pertencente ao mesmo grupo social (pertinência).

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 ou reconhecidos por receberem altos salários, outros por ocuparem uma posição importante e outros se sentem satisfeitos ao serem homenageados, receberem agradecimentos ou serem tratados com respeito. Portanto, a noção de reconhecimento e valorização é influenciada pelos valores e pela percepção individual desses elementos. Uma empresa pode estabelecer uma série de políticas de reconhecimento e valorização e, no entanto, seus funcionários podem estar insatisfeitos, pois não as percebem da mesma forma que a organização.

Este item pode ser compreendido por meio dos aspectos a seguir.

*Reconhecimento e valorização do próprio trabalho.* Tem como objetivo identificar com que frequência o indivíduo percebe que o seu trabalho é reconhecido e/ou valorizado pela organização. Verifica-se que a maioria dos entrevistados (59,2%) acredita que a organização reconhece e/ou valoriza o seu trabalho sempre ou frequentemente.

*Políticas de reconhecimento e valorização.* Demonstra se a organização adota políticas de reconhecimento e valorização dos funcionários e se elas beneficiam a todos. Além disso, busca-se levantar exemplos dessas políticas.

Um número relevante de servidores (30,6%) acredita que a Alfa não tem políticas de reconhecimento e valorização. Apenas 10,2% dos indivíduos responderam que a Alfa adota essas políticas e que atingem todos os servidores. Com base nesses dados, pode-se inferir que ou tais políticas não existem ou são formuladas para beneficiar apenas alguns funcionários.

Os indivíduos identificam que agradecimentos, elogios públicos e celebração se traduzem como as formas de reconhecimento e valorização mais praticadas pela Alfa.

Quanto ao reconhecimento pela realização de atividades importantes, observa-se que 65,3% dos servidores recebem algum tipo de agradecimento por parte da Alfa quando da consecução de certas tarefas, e apenas 8,2% afirmam que nunca recebem tal agradecimento. De forma diferente, 56,3% das pessoas referem que nunca recebem prêmio ou incentivo pela realização de certas atividades, e 25% o recebem apenas às vezes. Portanto, a Alfa presta algum tipo de agradecimento pela realização de algumas atividades, mas não oferece prêmios ou incentivos por isso.

*Respeito pelo indivíduo.* Expressa com que assiduidade os indivíduos se sentem respeitados pessoal e profissionalmente pela organização. Observa-se que

83,7% dos servidores se sentem respeitados como pessoas sempre ou freqüentemente. Similarmente, 73,5% das pessoas responderam que se sentem respeitados como profissionais sempre ou freqüentemente. Esses números parecem demonstrar satisfação dos servidores em relação ao quesito respeito, o que pode contribuir para uma atitude positiva em relação à organização, favorecendo a formação de vínculos organizacionais ou fortalecendo os já existentes.

*Remuneração.* Embora a remuneração possa ser rechaçada como forma de reconhecimento e/ou valorização, entende-se que o elemento dinheiro, pela importância que tem na sociedade capitalista, deve ser considerado como um meio, entre outros, de reconhecer e valorizar as pessoas no local de trabalho.

A Alfa, assim como a maioria das organizações públicas, parece pagar salários defasados, principalmente se comparados com a remuneração oferecida nas organizações privadas. Observa-se que a maioria das pessoas ou acredita que o seu salário poderia ser melhor (37%) ou que é menor do que deveria ser (34,8%). Essas informações indicam que a remuneração é considerada baixa.

Por outro lado, quando perguntados se deixariam a Alfa por um salário melhor, apenas 10,2% responderam que o fariam sem hesitar; outros 12,2% referiram que a deixariam se o salário fosse muito compensador; e a grande maioria (69,4%) afirmou que só mudariam de emprego caso houvesse outras vantagens além do salário, como, por exemplo, melhores condições de trabalho, ocupação de um cargo superior, maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional etc.

## Solidariedade

A solidariedade se caracteriza como elemento dos vínculos organizacionais, pois fortalece os laços de reciprocidade entre as pessoas, tornando-as mais unidas e dependentes umas das outras. 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.

Conforme Pagès (1976), a formação de vínculos entre os membros de toda organização social está assentada em sentimentos de uma solidariedade que respeita a autonomia individual, aliados a temores que ameaçam a própria possibilidade da solidariedade, como o medo de que o outro seja um traidor ou um grande inimigo.

A solidariedade pode ser identificada por meio dos seguintes aspectos: disposição para dividir problemas com os colegas, iniciativa para ajudar o colega e consideração pelos problemas alheios.



*Disposição para dividir problemas com os colegas.* Busca revelar o quanto as pessoas se sentem à vontade com seus colegas de trabalho, a ponto de dividir com eles seus problemas. Refere-se, portanto, à receptividade percebida pelo indivíduo para se expor no ambiente de trabalho.

Verifica-se que 42,9% das pessoas sentem que podem dividir seus problemas com seus colegas apenas às vezes, enquanto 36,7% sentem que podem fazer isso frequentemente.

*Iniciativa para ajudar o colega.* Indica em que grau as pessoas se dispõem a ajudar umas às outras em caso de dificuldades, originadas no trabalho ou em casa. Observa-se que um índice significativo de servidores (95,9%) encontra colegas dispostos a prestar algum tipo de ajuda pelo menos às vezes, o que constitui um forte indicativo de solidariedade entre os membros da Alfa.

*Consideração pelos problemas alheios.* Demonstra o quanto as pessoas estimam os problemas alheios e o quanto se preocupam com os outros. A maioria dos servidores (93,8%) afirma que seus colegas têm consideração pelos seus problemas pelo menos às vezes. Tal consideração se dá independentemente da situação, dos interesses e das diferenças pessoais. Similarmente, 95,9% das pessoas percebem que os outros se preocupam com elas pelo menos às vezes. Esses números sugerem que há, de maneira geral, um sentimento de solidariedade entre os membros da Alfa.

### Integração entre os membros

A integração entre os membros da organização 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 tende a tornar o ambiente de trabalho um lugar agradável para o exercício de atividades profissionais. Ela se caracteriza por meio dos aspectos a seguir.

*Integração e dificuldades.* Tem como objetivo demonstrar relações entre o grau de integração existente entre as pessoas e as dificuldades rotineiras do trabalho.

O volume de trabalho não é interpretado pela maioria dos indivíduos como prejudicial à realização adequada das tarefas. De acordo com 79,5% dos servidores, o volume de trabalho prejudica a consecução das atividades somente às vezes ou nunca. Isso permite inferir que existe algum grau de integração entre os membros da organização, possibilitando que o trabalho seja feito de forma adequada, mesmo quando há excesso de tarefas.

Por outro lado, 53,1% dos servidores acreditam que somente às vezes as dificuldades enfrentadas pela Alfa servem como estímulo para que as pes-

soas trabalhem mais unidas. Ou seja, parece que os empecilhos inerentes à rotina da organização não constituem incentivo à união entre as pessoas.

*Planejamento das atividades.* O ato de planejar, no contexto de uma organização, pressupõe um trabalho coletivo — seja na elaboração, na aceitação ou na execução do plano — que, por sua vez, pode ser relacionado com o grau de integração entre os membros.

As atividades da Alfa são planejadas constantemente, sendo que 77,1% dos servidores reconhecem que há planejamento sempre ou freqüentemente. Além disso, o ato de planejar tarefas antes de executá-las é realizado pela maioria, sendo que 29,2% das pessoas planejam todas as tarefas e 60,4% o fazem para algumas.

*Trabalho em equipe.* Demonstra se os indivíduos que trabalham na organização atuam como uma equipe. Verifica-se que é comum os servidores da Alfa trabalharem dessa forma, pois 49% afirmam que isso freqüentemente ocorre. Por outro lado, 34,7% referem que um trabalho é feito em equipe quando a tarefa demanda esse tipo de atuação, e outros 14,3% asseveram que atuar como uma equipe ocorre sempre e espontaneamente.

Esses números parecem corroborar as informações anteriores, de que os funcionários da Alfa são integrados tanto em relação às tarefas quanto em relação ao contato interpessoal.

*Integração em momentos de confraternização.* Busca revelar se as pessoas são integradas também nos momentos de confraternização. A maioria dos servidores da Alfa (64,6%) normalmente comparece a festas ou reuniões de confraternização, o que denota integração também fora do trabalho.

*Conhecimento da organização.* Demonstra se as pessoas têm conhecimento da organização como um todo ou se estão familiarizadas apenas com o setor no qual trabalham.

Os servidores (59,2%) sabem o que se passa, em termos de problemas, dificuldades e realizações, apenas em alguns setores da Alfa, e um índice significativo de pessoas (24,5%) afirma não saber o que ocorre nas outras unidades.

De maneira semelhante, 56,3% dos indivíduos afirmam conhecer parcialmente o trabalho, as obrigações e responsabilidades dos outros setores da Alfa. Por outro lado, 27,1% das pessoas referem que conhecem totalmente esses aspectos.

A questão presente no primeiro aspecto considerado está relacionada com a prática, com o dia-a-dia da organização, enquanto a abordada no segundo se refere ao que é formal. De acordo com os dados, os servidores da Alfa estão mais familiarizados com os elementos formais dos outros setores, do que com os acontecimentos diários que neles se verificam.

### 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. Isso pode ser compreendido por meio dos aspectos a seguir.

*Incentivo à qualificação.* Busca-se saber em que medida a organização incentiva que seus funcionários se qualifiquem e se aperfeiçoem. São consideradas atividades elaboradas e realizadas pela própria organização e atividades externas que contam com algum incentivo concreto.

A participação em cursos de qualificação oferecidos pela própria Alfa ocorre dependendo do evento para 49% dos servidores, o que poderia refletir um certo descaso com esse tipo de atividade. Por outro lado, 40,8% das pessoas participam desses cursos espontaneamente, sempre ou frequentemente. Dessa forma, pode-se dizer que alguns indivíduos valorizam mais essas atividades do que outros, tomando parte delas por interesse próprio e independente do evento.

Verifica-se que 42,9% dos servidores acreditam que somente às vezes a Alfa incentiva a participação dos funcionários em cursos de graduação e pós-graduação, oferecendo auxílio financeiro, facilitando a liberação e tornando os horários mais flexíveis. Outros 32,7% defendem que a organização faz isso sempre ou frequentemente. Pode-se constatar que é oferecido algum incentivo aos servidores, embora não seja percebido por todos.

*Plano de carreira.* Este item tem como objetivo verificar se a organização oferece as condições necessárias para que os indivíduos possam seguir um plano de carreira, proporcionando crescimento e desenvolvimento profissional. Observa-se que 68,8% das pessoas consideram que a Alfa não possui um plano de carreira. Por outro lado, 18,8% afirmam que a organização tem plano de carreira, mas que beneficia apenas alguns servidores.

Portanto, pode-se considerar que a Alfa não possui um plano de carreira formalmente estabelecido, amplo e irrestrito.

*Preparação para o trabalho.* Visa revelar até que ponto a organização prepara adequadamente seus funcionários para o desempenho das funções que lhes cabem. A preparação para o trabalho, no momento em que proporciona aprendizagem aos indivíduos, funciona como um incentivo ao crescimento e ao desenvolvimento do profissional, e conseqüentemente, à formação ou fortalecimento dos vínculos organizacionais.

Verifica-se que 59,2% dos servidores acreditam que a Alfa realiza essa tarefa sempre ou freqüentemente e 34,7% referem que isso ocorre somente às vezes.

### Autonomia

Com esse 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, à medida que proporciona condições para que as pessoas se organizem para o trabalho da forma definida por elas, 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. Ela pode ser entendida por meio dos aspectos a seguir.

*Autonomia para definir como trabalhar.* Demonstra com que assiduidade as pessoas têm autonomia para definir a forma de realizar o seu trabalho. A maior parte dos servidores da Alfa (77,1%) afirma ter essa autonomia sempre ou freqüentemente. Tais números indicam que a organização propicia condições para que os próprios funcionários possam determinar como vão realizar as tarefas que lhes cabem.

*Autonomia para definir prazos.* Busca identificar em que medida as pessoas têm autonomia para estabelecer seus próprios prazos. Observa-se que 44,9% dos servidores da Alfa afirmam ter tal autonomia freqüentemente e 34,7% referem tê-la somente às vezes. De forma geral, pode-se dizer que os indivíduos têm liberdade para fixar prazos, dependendo do trabalho que realizam.

Essa autonomia favorece a formação ou o reforço dos vínculos organizacionais, pois transfere para o indivíduo a responsabilidade pelo cumprimento dos prazos, a partir do momento em que é ele que os define.

*Controle sobre o trabalho.* Saber se a organização possui formas de controle sobre todos os trabalhos ou apenas sobre alguns permite inferir se ela tem um funcionamento rígido, controlado ou desordenado. Pode-se verificar que a Alfa apresenta um funcionamento controlado ou organizado, visto que 36,7% dos servidores referem que a organização possui mecanismos de controle para a maioria dos trabalhos, e 42,9% afirmam que tais mecanismos têm efeito apenas sobre alguns trabalhos.

### 4. Considerações finais

O vínculo é uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto (a organização) e uma relação particular entre eles, que pode ser entendida a par-

tir dos elementos constitutivos dos vínculos. Assim sendo, o objetivo principal desta pesquisa foi investigar as características dos vínculos organizacionais por meio dos elementos que os constituem, que exercem importante papel na sua formação e manutenção.

Neste estudo de caso da organização Alfa, foram analisados os 11 elementos dos vínculos, podendo-se destacar os seguintes aspectos: verificam-se sentimentos intensos de identificação e de pertença na organização e um alto grau de cooperação entre as pessoas. A Alfa possibilita uma participação aberta das pessoas nas decisões relativas ao próprio trabalho e uma participação limitada nas questões relativas aos objetivos, desempenho, políticas e problemas da organização. O elemento criação de inimigos, por sua vez, não desempenha um papel significativo, embora sejam apontados aspectos que são prejudiciais ao trabalho, que podem ser designados como “inimigos”. A idealização não se apresenta de forma intensa, sendo que os indivíduos ressaltam os aspectos positivos, mas não omitem os problemas apresentados pela organização. A maioria dos servidores demonstra sentir-se reconhecida e valorizada; além disso, a organização oferece algumas condições para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dos seus funcionários. Quanto à solidariedade e à integração, verifica-se que estão intensamente presentes entre os membros da Alfa. Por fim, verifica-se que a organização proporciona autonomia para os indivíduos definirem a melhor maneira de realizar suas atividades, assim como para estabelecerem os prazos mais adequados.

A investigação das relações do indivíduo com os objetivos organizacionais, visualizadas sob a ótica dos vínculos, propicia um entendimento sobre as razões que levam as pessoas a contribuírem para a realização dos projetos da organização. Corroborando tal afirmativa, observou-se que a maioria dos servidores tem vínculos estabelecidos com a Alfa, como pôde ser visualizado ao longo da análise dos seus elementos constitutivos. Por isso, os indivíduos demonstraram interesse em participar da elaboração dos objetivos da Alfa, indicando preocupação com os seus rumos e um sentimento de responsabilidade quanto ao seu desempenho, políticas, problemas e resultados.

Pode-se argüir que os indivíduos não se vinculam à organização, eles obedecem, seguem regras e um comando, enfim, se inserem na estrutura e executam um trabalho, mas, sem assumir um compromisso. No entanto, há algo, além da obediência, que move, motiva e influencia a conduta das pessoas na organização. Os vínculos organizacionais denotam a ligação do indivíduo com a organização e o envolvimento com os seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com os seus problemas, políticas, desempenho e resultados. Logo, os vínculos possibilitam que os indivíduos estabeleçam e mantenham relações mais sólidas e mais significativas com as organizações, baseadas no comprometimento e respeito mútuos.

## Referências bibliográficas

- BION, W. R. *Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo*. Rio de Janeiro: Imago, 1970.
- BLEGER, J. *Temas de psicologia: entrevista e grupos*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron, 1993.
- CHANLAT, J. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: ——— (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.
- ENRIQUEZ, E. *Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- . O vínculo grupal. In: LÉVY, A. et al. *Psicossociologia: análise social e intervenção*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- 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.
- 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 (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. São Paulo: FGV, 2000.
- KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PAGÈS, M. *A vida afetiva dos grupos*. Petrópolis: Vozes, 1976.
- PICHON-RIVIÈRE, E. *O processo grupal*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- . *Teoria do vínculo*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZIMERMAN, D. Fundamentos teóricos. In: ———; OSÓRIO, L. C. *Como trabalhamos com grupos*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997a.

———. Fundamentos técnicos. In: ———; OSÓRIO, L. C. *Como trabalhamos com grupos*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997b.

———. Atributos desejáveis para um coordenador de grupo. In: ———; OSÓRIO, L. C. *Como trabalhamos com grupos*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997c.