

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO COM GERENTES DE UMA
INSTITUIÇÃO
BANCÁRIA PRIVADA SITUADA EM BELO HORIZONTE**

**ORGANIZATIONAL TIES: A STUDY WITH A MANAGERS FROM A
PRIVATE BANK LOCATED IN BELO HORIZONTE**

**POLYANA CLEMENTE DA SILVA¹
LUIZ CARLOS HONÓRIO²**

RESUMO: O objetivo desta pesquisa consiste em apontar as características relevantes encontradas nos vínculos mantidos entre gerentes e uma instituição bancária situada em Belo Horizonte. A pesquisa foi de natureza qualitativa, cuja coleta de dados apoiou-se na aplicação de entrevistas semiestruturadas a nove gerentes. Os principais resultados apontaram que o vínculo "identificação" associa-se à estrutura hierárquica bem definida da organização, pautada na ética, no respeito e no comprometimento. Observou-se que a instituição é idealizada pelos gerentes, uma vez que ela representa uma marca forte no mercado. O relato dos entrevistados sobre o vínculo "autonomia" salientou a existência de liberdade na condução das atividades, mas com restrições devido à concorrência, que é forte, e os objetivos a serem alcançados arrojados. Quanto ao vínculo "sentimento de pertença", observou-se manifestação de apreço, com o sentimento de orgulho por fazer parte da instituição. O vínculo da cooperação está relacionado com a contribuição para realização das tarefas que se apoia na interação, espírito de colaboração, integração e laços de solidariedade entre os membros. O processo de decisões é democrático na instituição, mas apuraram-se queixas com relação às políticas de carreira e desenvolvimento profissional na instituição.

ABSTRAT: The aim of this research is to highlight the relevant features found in ties maintained between managers and a banking institution located in Belo Horizonte. The research was qualitative in nature, whose data collection relied on the application of semi-structured interviews to nine managers. The main results indicate that the tie "identification" is associated with well-defined hierarchical structure of the organization, based on ethics, respect and commitment. Was observed that the institution is idealized by managers, since it represents a strong brand on the market. The report of the interviewees about the tie "autonomy" pointed out the existence of freedom in the conduct of activities, but with restrictions due to competition, which is strong, and the goals to be achieved bold. Regarding the tie "sense of belonging", was observed manifestation of esteem, with the sense of pride for being part of the institution. The bond of "cooperation" is related to the contribution to performance of the tasks which is based on interaction, collaborative spirit, integration and solidarity among members. The decision process is democratic in the institution, but found complaints regarding career planning and professional development at the institution.

Palavras-chave: Vínculos Organizacionais, Gerentes, Instituição Bancária.

Key words: Organizational Ties, Managers, Banking Institution.

Sumário: 1 Introdução – 2 Referencial Teórico – 2.1 Conceitos de vínculos organizacionais – 3 Metodologia da Pesquisa – 4 Apresentação dos Resultados – 4.1 Perfis dos gerentes pesquisados – 4.2 Descrição dos Vínculos Organizacionais – 5 Considerações Finais – Referências.

¹Mestranda em Administração na Faculdade Novos Horizontes

²Professor Doutor da faculdade Novos Horizontes

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais, políticas e econômicas ocorridas nas últimas décadas, o avanço da tecnologia e o fenômeno mundial de integração e troca de informações, de cultura e de mercado privilegiam a lógica de mercado que visa, cada vez mais, à maximização dos lucros nas empresas. Para permanecer no mercado de trabalho, o trabalhador deve empenhar-se com todo seu esforço, em prol da instituição, o que exige espírito de grupo entre os funcionários, identificação com os valores da empresa, dinamismo e esforço para atingir as metas previamente determinadas. O medo de perder o emprego, de outro lado, leva o empregado a se submeter a tudo em nome da sobrevivência econômica.

Nesse cenário entende-se que a organização – e não o trabalho é foco principal do investimento do indivíduo, sobressaindo à questão do relacionamento que se estabelece e possibilita a criação de vínculos entre a organização e o empregado. O objetivo desta pesquisa consiste em apontar as características relevantes encontradas nos vínculos organizacionais entre gerentes e a instituição bancária em que trabalham, situada em Belo Horizonte. Procurou-se investigar as possibilidades de os gerentes criarem vínculos com a instituição em que prestam serviços na medida em que estabelecem ligação com grupos de interesses tanto para atingir os objetivos da instituição quanto para satisfazer suas necessidades físicas e psicológicas. Buscou-se, por meio deste estudo, compreender como podem ser caracterizados esses vínculos e, a partir dessa percepção, examinar os elementos que os constituem, para melhor identificá-los, na perspectiva dos gerentes.

Nesta linha de pensamento, apresenta-se o conceito de vínculo segundo o dicionário Priberam (2012): “vínculo é tudo que ata, liga, aperta; nó; liame; ligação. Aquilo que liga ou estabelece uma relação”. Portanto, verifica-se uma relação de cumplicidade e troca, em que os indivíduos podem vincular-se às organizações, instituições e outros grupos de seu interesse. Assim, tem-se a possibilidade de alcançar maior envolvimento e satisfação do indivíduo com o trabalho.

É fundamental atentar às diversas formas de se prender a uma organização e ao modo como esses vínculos são determinados. A partir daí, podem se compreender o envolvimento e o prazer do indivíduo com o trabalho. A literatura aponta que é importante entender que a organização precisa do empregado para alcançar seu objetivo de lucro (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004; FARIA; SCHMITT, 2007). Igualmente, o empregado também precisa da organização para atender a suas necessidades. Para Faria e Schmitt (2007), os vínculos determinados entre o indivíduo e as organizações quanto a sua natureza podem ser: a) objetivos – associam-se com as relações formais de trabalho, como contrato de trabalho e salário; b) subjetivos - relacionam-se aos sentimentos de pertença e de reconhecimento e à possibilidade de realização de desejos, entre outros. O que se verifica é que os vínculos estabelecidos entre o indivíduo e organização satisfazem as suas necessidades objetivas e

subjetivas. Segundo Faria e Schmitt (2007), os vínculos estabelecidos entre o indivíduo e a organização proporciona à organização alcançar seus objetivos e manter o indivíduo ligado a ela. Para os autores, o vínculo é a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto, que se produz no espaço subjetivo e que possibilita satisfazer a necessidade do indivíduo e da organização.

Nas organizações, os indivíduos, ao se relacionarem com elas criam vínculos, elemento das relações sociais e afetivas diretamente ligadas à subjetividade humana, pois o empregado se vincula a uma organização por alguma razão, e não somente pelo motivo de agir com obediência de preencher as exigências de cumprir a jornada de trabalho. O empregado também vincula à organização por meio de outros elementos constitutivos, como: identificação com a organização, sentimento de pertença, por ser viável experimentar a cooperação nas atividades, participação, idealização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, a solidariedade, integração, crescimento e desenvolvimento pessoal, profissional e autonomia (KRAMER e FARIA 2007).

Este artigo compõe-se de cinco seções, além desta introdução. Na segunda seção, abordam-se os conceitos de vínculos organizacionais e os tipos de vínculos organizacionais. Na terceira seção, descrevem-se os procedimentos metodológicos desenvolvidos. Na quarta seção procede-se à caracterização da organização pesquisada e à apresentação e a análise dos resultados do estudo. Na quinta seção formulam-se as principais conclusões e propostas para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

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

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

observação das pessoas enquanto empenhadas na solução de um trabalho. Pichon-Riviere (2000) afirma que, ao conviver com outras pessoas, o indivíduo relaciona a sua história pessoal com a história social das outras pessoas com as quais passa a conviver no ambiente de trabalho. Nesse contexto, apreende-se que, por se tratar de uma tarefa de todos, os objetivos passam a ser um projeto comum. Pagès e Ávila (2003) discorrem que o grupo consegue exercer influência nos indivíduos e possibilita que eles reconheçam dentro de si mesmos tudo o que está nas pessoas com as quais se relacionam em diversos graus e nas combinações mais variadas. É importante ressaltar que os pequenos grupos tendem a repetir as características sócio/econômico/políticas, a dinâmica psicológica, os conflitos e as emoções dos grandes grupos (PAGÉS, 1976; ZIMERMAN, 1997).

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

Diante do exposto, a relação que o indivíduo institui em seu ambiente de trabalho é representada por vínculos organizacionais, indicando-se o grau de ligação com a organização, bem como o envolvimento com seus objetivos, chegando ao ponto de obter melhores resultados e comprometimento (KRAMER e FARIA, 2007). Esses autores que discorrem a respeito de vínculos organizacionais apresentam-nos o vínculo como provenientes dos elementos oferecidos pela organização para o indivíduo permanecer ou não trabalhando nela. Observa-se que esses vínculos contemplam o envolvimento com o trabalho, como também os aspectos psicológicos e sociológicos associados aos sentimentos de pertença, integração, reconhecimento, filiação, participação nas decisões, solidariedade e autonomia. Esses e outros vínculos são vivenciados pelo indivíduo nas relações construídas com e no ambiente organizacional.

O vínculo da Identificação com a organização é para a realização de um projeto comum, em que os homens se reúnem em grupo. Nesse processo, dois mecanismos psicológicos se apresentam: a identificação com o líder e os participantes; e a idealização do grupo e do projeto (FREITAS, 2000). O vínculo de sentimento de pertença se manifesta quando existe maior integração do indivíduo ao grupo, observando-se aí que a identificação se transforma em pertença. Assim, o sentimento de pertença evidencia a integração a identificação com a organização e com as pessoas que fazem parte do grupo (PICHON-RIVIÉRE, 1998).

Já o vínculo da cooperação nas atividades consiste em uma configuração específica do processo de produção capitalista (FARIA, 1987) e se revela na cooperação para a realização da tarefa grupal (PICHON-RIVIÉRE, 1998). O que se traduz é que por meio da cooperação percebe-se o que cada um realiza para o

desenvolvimento e aproveitamento trabalho do grupo. Quanto ao vínculo da participação nas decisões, ele torna-se um elemento importante, na medida em que o desempenho e a produtividade das empresas são garantidos a partir da participação dos trabalhadores na gestão. Essa participação nas decisões impossibilita que os funcionários sejam influenciados negativamente no que se refere a monotonia, tédio, realização de tarefas repetitivas, rotatividade da mão de obra, e altos índices de absenteísmo (FARIA, 1985).

O vínculo da idealização da organização é um dos aspectos mais importantes para o funcionamento organizacional, pois oferece consistência, força e características de excepcionalidade aos projetos e aos membros da organização (ENRIQUEZ, 2001). Esse sentimento pode se associar aos vínculos de reconhecimento e valorização dos indivíduos, de crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal e de autonomia. Segundo Zimerman (1997) o vínculo de reconhecimento demonstra a necessidade que cada pessoa tem de ser reconhecida pelos outros como pertencente ao mesmo grupo social (pertinência). Já o vínculo de crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal manifesta-se quando a organização possibilita a seus funcionários as condições de se qualificarem, melhorando o seu quadro de pessoal, valorizando o conhecimento por meio de incentivos a participarem de atividades que lhe permitem crescimento e desenvolvimento está contribuindo para que criem vínculos organizacionais (KRAMER e FARIA, 2003). O vínculo de autonomia refere-se o grau de independência que os indivíduos têm para realizar suas tarefas e estabelecer seus próprios prazos para este fim. A autonomia torna-se importante, pois permite que as pessoas se organizem para o trabalho de forma estabelecida por elas.

Por fim, aparecem os vínculos de solidariedade e integração entre os membros. A formação de vínculos entre os indivíduos que fazem parte da organização social tem como base os sentimentos de solidariedade, no que respeita à autonomia individual, unidos a temores que ameaçam a própria possibilidade da solidariedade, como o medo de que o outro seja um traidor ou um grande inimigo (PAGÈS, 1976). Já a Integração entre membros permite a formação de relações interpessoais, favorece a execução de tarefas, colabora para a identificação, o sentimento de pertença, a cooperação e a solidariedade, e visa tornar o ambiente de trabalho um lugar agradável para o exercício das atividades profissionais (KRAMER e FARIA, 2003).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa foi de natureza qualitativa, por tratar este assunto com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificada (GODOY, 1995; VERGARA, 2003). A abordagem qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, dos valores e das atitudes, entendidos como parte da realidade social, na ótica dos atores e das relações (MINAYO, 2007). A

pesquisa foi realizada em uma instituição bancária privada, situada em Belo Horizonte. Segundo dados colhidos no *site* da organização, trata-se do segundo maior banco privado do Brasil (em ativos totais), tendo crescido principalmente por meio de fusões e aquisições. Foi fundado em 1943, na cidade de Marília, interior de São Paulo. Ainda conforme o *site*, o banco foi indicado como a marca mais valiosa do Brasil pela Brand Analytics. No ranking elaborado em 2009 pelo Financial Time e outras companhias, o banco aparece como a 98ª marca mais valiosa do mundo, com valor estimado de 6,57 bilhões de dólares, tornando-se a primeira companhia brasileira a integrar o ranking das cem mais valiosas marcas do mundo. Foi eleita pelo Great Place to Work Institute (GPTW) como uma das cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Em 2012 foi considerado a marca mais valiosa da América Latina, pelo segundo ano consecutivo.

A opção dos sujeitos da amostra baseou-se na disponibilidade de cada um, tendo em vista a função de gerência que desempenham na instituição bancária X. Assim, foi realizada a entrevista com perguntas direcionadas aos gerentes, a fim de que eles pudessem revelar as atribuições que exercem em seu dia de trabalho, os sentimentos que cultivam ao desempenhar suas funções e o que pensam em relação aos vínculos formados com a instituição. O grupo de entrevistados foi composto por nove gerentes, selecionado de acordo com dados demográficos e ocupacionais.

Os dados foram tratados de acordo com a técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Ainda segundo o autor, a análise de conteúdo, enquanto método torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens. Franco (2008, p.24) corrobora a afirmação de Bardin (2009), que revela que “a intenção da análise de conteúdo é a inferencial de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mensagens, inferências esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIS DOS GERENTES PESQUISADOS

Os dados apontaram que a maioria dos entrevistados é do sexo feminino, solteira, possuindo faixa etária até 35 anos, com escolaridade de nível superior, atuando na instituição acima de 6 anos, trabalhando até 40 horas semanais e recebendo uma remuneração que varia de 2.000,00 a 3.500,00 reais.

4.2 DESCRIÇÃO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Nesta seção, apresentam-se os tipos de vínculo organizacional, a partir da situação narrada nas entrevistas realizadas com os gerentes. O objetivo deste estudo

foi esclarecer o fenômeno que permite aos indivíduos constituírem-se em grupos, com amparo no fato de que o comportamento de cada indivíduo se torna estímulo para o outro. Isso foi devidamente confirmado nos relatos dos gerentes.

No que diz respeito aos onze vínculos organizacionais examinados, não se percebeu nenhuma situação de discordância, uma vez que houve unanimidade nas respostas manifestadas pela maioria dos gerentes. Contudo, chama-se a atenção a entrevista realizada com a gerente E5, que, ao expor suas ideias quanto aos sentimentos e desejos em relação a seu futuro na organização, demonstrou pouca probabilidade de carreira naquela instituição. Em seu relato, deixou claro que naquele momento, não reconhecia nenhum tipo de identificação que a vinculasse à instituição:

“Na verdade, hoje, eu não sinto nenhuma identificação, nenhum aspecto me faz identificar com a empresa, porque ela tem o símbolo de ética dela, o símbolo de fazer as coisas certinhas, e na prática não é assim. Causa até uma confusão mental, e eu não tenho onde me identificar, hoje, com ela. Estou sem uma identificação (G5).

De modo geral, verificou-se que os discursos e as representações dos demais gerentes contradizem o relatado, acima, no que diz respeito ao vínculo da identificação com a instituição em que prestam serviços. Assim, é possível afirmar que o vínculo “identificação” é considerável e tem significado para estes oito gerentes, que demonstraram de certa maneira estar convencidos com a ideia e os sentimentos propagados na organização.

De acordo com os depoimentos colhidos com os gerentes entrevistados, verificou-se que o vínculo da identificação associa-se a estrutura hierárquica bem definida da organização que se pauta pela ética, respeito e comprometimento. Evidenciou-se, ainda, que a identificação com a empresa também decorre do reconhecimento, da relação de cooperação entre os pares e da valorização pessoal e profissional. No que se refere aos aspectos da estrutura hierárquica, o depoimento a seguir é elucidativo:

“A empresa, de um modo geral, ela preza, muito por isso, nos cobra este valor a hierarquia que é muito forte aqui dentro, também, é outro valor que não tem regra, não tem escrita, mas que está implícita e todo mundo percebe isto, pois quando você entra no banco, todo mundo percebe isto e, isto flui normalmente. Isto é muito interessante” (G1).

Estar em comunhão com as ideias e sentimentos são altamente gratificantes, não só pelo valor das funções que exercem na organização, no mercado de trabalho, mas também pelo sentimento de pertencimento que aí se guarda. De acordo com Pádua (2012, p. 59) “o sentimento de pertença é representado pelo orgulho de pertencer, por sentir-se membro, por sentir-se responsável, pelo tempo de organização e pela reação a críticas”. Em relação ao estudo que se apresenta e, considerando os relatos dos entrevistados, observou-se manifestação de apreço com sentimentos de

orgulho em fazer parte da instituição é manifestada por boa parte dos funcionários. Busca-se proteger a instituição, defendendo-a das críticas internas e externas.

Ressaltou-se que o sentimento de orgulho de pertencer à instituição surge a partir da consciência de sentir-se membro efetivo, relacionado a sentimento de contentamento e reconhecimento manifestado pelos funcionários. Em relação a este vínculo os entrevistados se posicionaram com as seguintes opiniões:

[...] “mas ninguém de fora pode falar mal da organização, nós não admitimos que falem mal do banco. Isto é do funcionário deste banco, a gente realmente defende o banco no mercado concorrente, elogia muito com os clientes, isto é orgulho em trabalhar nesta instituição” (G1).

“Sim, sim é bacana que o sobrenome da gente muda né, ah, é menino do banco. Então você acaba adquirindo outro sobrenome né, então isso é muito interessante, você se sente parte da instituição” (G2)

Em conformidade com o que discorreram os gerentes da instituição bancária selecionados para entrevistas, percebeu-se que o vínculo da cooperação está relacionado com a contribuição para realização das tarefas que se apoia na forte interação dos gerentes, espírito de colaboração e integração entre os membros. Evidenciou-se, ainda, que o relacionamento diário é consistente, com efetivo apoio de superiores e colegas e ressaltou-se a ajuda mútua. Os gerentes reconhecem que a competição e os conflitos entre os membros se fazem necessários, pois possuem aspectos saudáveis que estabelece a parceria entre os membros. O depoimento abaixo corrobora esta afirmativa:

[...] “existe competição, uma competição saudável durante o ano todo e com relação a conflitos são raros até em função desta questão da hierarquia que é muito forte, mas quando tem conflitos, sim, são tratados, mas eu nunca ouvi nada que pudesse criar ou desagregar o grupo, a questão da hierarquia realmente sobrepõe isto” (Entrevista G9).

Quanto à possibilidades dos gerentes participarem das tomadas de decisões, com liberdade de expressar suas ideias, sobre o trabalho desempenhado por eles percebeu se que de acordo com seus relatos, existe autonomia total por meio de um processo democrático e, afirmaram que a participação na tomadas de decisões são estratégias para atingir os resultados. As declarações a seguir sugerem a consonância dos relatos dos entrevistados que a respeito da participação nas decisões se posicionaram com as seguintes opiniões:

“Sim, completamente, como gerente de agência o banco considera cada unidade como uma franquia, o gerente é o dono da franquia nós temos o poder, somos os donos da franquia, temos o poder dentro das normas estabelecidas dentro da organização e que a gente entrega os resultados que são propostos pra gente, obviamente, dentro das normas da organização seguindo sempre as diretrizes do banco, de operações que é o objetivo da organização seguindo a forma de fazer, temos autonomia total [...]” (Entrevista G3).

[...] “e todo mundo tem voz, e tem vez, e todo mundo fala sua opinião se é a favor ou se é contra, se acha que está certo ou se acha que está errado, e isso é muito bacana, porque toda discussão o produto final é bem melhor, não é decidido autoritariamente não, é bem democrático este processo dentro da agência (Entrevista E4).

Sobre a opinião dos gerentes em relação o vínculo a idealização da organização, verificou-se que no aspecto falha no ambiente do trabalho falta programa de valorização mais elaborado, falta logística. Contudo, os gerentes entrevistados reconhecem que a organização se apresenta como uma marca valiosa no mercado, com solidez, um lugar onde seus funcionários desfrutam de um histórico de respeito, baseado no comprometimento. Ressaltam-se estes aspectos na seguinte opinião dos entrevistados abaixo:

[...] “percebo que poderia ter é um programa de valorização mais definido, não que ele não exista, existe sim, muitas vezes ele fica perdido no decorrer do tempo e, dada a morosidade de promoções o que acaba desmotivando alguns” (Entrevista G3).

“Com certeza, nós, hoje, somos nós temos aí uma organização reconhecida tanto no Brasil quanto fora dele, mundialmente até porque vários anos no mercado, principalmente ao atendimento ao cliente, a responsabilidade. Então, tudo isso é muito claro, hoje o banco tem vários projetos, o banco está participando em tudo aquilo que ele propõe” (G6).

O vínculo “reconhecimento e valorização dos indivíduos” foi analisado em conformidade com as políticas elaboradas pela instituição voltada para estes fins. A partir da análise dos depoimentos relatados por meio de entrevistas realizadas com os gerentes, observou-se que o vínculo “reconhecimento e valorização dos indivíduos” se relaciona ao sistema de carreira fechada e se pauta pelo respeito profissional pela, transparência e pelos elogios verbais. Com isso, pode-se entender que a política de reconhecimento e valorização financeira está defasada em relação ao mercado. No que se refere aos aspectos da carreira fechada, o depoimento a seguir é elucidativo:

“O banco é uma empresa de carreira fechada onde ninguém entra aqui em cargo superior ao de um escriturário. Então, todos os funcionários do banco, inclusive o presidente, o gerente, diretores executivos, todos os cargos passaram, primeiramente pelo cargo de escriturário. Tem-se a certeza que ninguém vai passar na sua frente. Claro que depende do seu esforço pessoal para você conseguir seu objetivo” (G1).

Para Pádua (2012, p. 59), por solidariedade subentende-se a inclinação para dividir problemas com os colegas, ação de quem se propõe a ajudar os colegas e a levar em conta os problemas alheios. Com relação ao vínculo “solidariedade”, observou-se que a disposição dos colegas para ajudar se sustenta na colaboração, cooperação e a disposição para ajudar por meio do trabalho em equipe, pois a relação é familiar. Realçou-se que, para dividir os problemas de trabalho, os funcionários podem contar

com os colegas do mesmo cargo, amigos, superiores, bem como os canais via internet. Seguem os relatos dos entrevistados:

Sim, e aqui a gente é quase uma família. A gente, quando tem um problema, todo mundo quer saber se pode ajudar. Indica, dá conselhos... Isto aqui é normal fazer. Isto a gente tem liberdade para fazer. Isto a gente não é tolido por isso. Para fazer isto, a gente não é chamado atenção, não (G7).

“Olha, normalmente, os problemas de trabalho, ele acaba tendo que ser divulgado mesmo, partilhado, porque a opinião do outro, muitas das vezes, vai esclarecer uma dúvida minha, e assim sucessivamente. Eu penso, assim, que a busca da ajuda tem que ser tanto daqueles que está subordinada a mim quando daqueles a quem estou subordinado, porque nem sempre aquele a quem eu estou subordinado, talvez ele não conheça o concreto que é a realidade. Eu percebo, assim, que existem estas duas possibilidades de você colher uma informação daquele que executa como daquele que faz gestão, e daí traçar um caminho” (G3).

No que se refere ao vínculo “integração entre os membros”, observou-se que os entrevistados foram enfáticos ao relatarem que a integração entre os membros é total, persistiram e foram unânimes quanto à idéia de que o respeito é cultural e decorre da integração e interação entre os membros, que são caracterizados pelo trabalho em equipe. Porém, reconheceram a existência de planejamento e acompanhamento total e a troca de informações entre os membros, sendo que o relacionamento se estreita entre os funcionários pelas oportunidades de participarem de cursos, treinamentos eventos e, até mesmos, videoconferências. A seguir, apresenta-se um relato de um gerente ilustrando esta afirmativa:

“Existe, sim. Existe integração, sim. Relacionamento muito próximo, porque, muitas vezes, você faz um curso, um treinamento, um desenvolvimento em um outro ambiente, e você viu aquela pessoa que você já viu, anteriormente, e você encontra com ela na rua. Aí, ela fala. Você trabalha no banco. E tem muita interação. É muito bacana” (Entrevista G2).

“Totalmente. O ambiente de trabalho é muito bom. As pessoas, NE, se respeitam muito, se preocupam com o outro, até pela cultura do banco. Então, existe total respeito” (G1).

Na análise do vínculo “crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal”, foram considerados os incentivos oferecidos pela organização aos gerentes para sua qualificação e preparação para o exercício profissional. Há controvérsias nos relatos dos gerentes, pois boa parte considera que falta apoio financeiro e investimento na qualificação, enquanto a maioria reconhece que há possibilidades de crescimento de desenvolvimento, mencionando total valorização, valor intangível e, até mesmo, o diferencial dos investimentos realizados pela instituição no sentido de capacitar e qualificar seus funcionários. Esse reconhecimento assegura a conscientização de uma política pessoal e profissional. Em relação aos aspectos de política de crescimento pessoal/profissional, o relato a seguir é elucidativo:

“Bom, isso é um valor intangível para o funcionário, que conhecimento que a gente adquire ao longo da vida é pessoal. Todo investimento que é feito em treinamento, principalmente em cursos que não são voltados para área da atividade financeira, mas sim da área comportamental, são muitos os cursos deste tipo, onde o banco contrata grandes consultorias para ministrar tais cursos. Então, existe total valorização pela organização que oferece várias condições” (G8).

A opinião dos gerentes em relação ao vínculo “autonomia” para realizar as tarefas expressou concordância em suas entrevistas. Isto é, os objetivos da empresa são previamente definidos. Assim, salientaram para a liberdade com as limitações a que são submetidos em suas atividades devido à concorrência de mercado, que é forte, e os objetivos e metas a serem alcançados arrojados. No que se refere à autonomia, o depoimento a seguir é esclarecedor:

“Olha, dentro do cargo que é confiado neste momento, a gente tem muita autonomia, sim, mas é uma autonomia dentro de todos os parâmetros, dentro de um posicionamento corporativo, daquilo que é norma, daquilo que são os princípios que regem à organização, mas é uma autonomia na organização, sem infringir que é o todo da organização” (Entrevista G9).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das características dos vínculos organizacionais estabelecidos entre os gerentes entrevistados a instituição na qual passam a maior parte de seu dia, realizando suas atividades laborais, demonstrou que o vínculo “identificação” associa-se à estrutura hierárquica bem definida da organização, que se pauta pela ética, pelo respeito e pelo comprometimento.

Evidenciou-se, ainda, que a identificação com a empresa também decorre do reconhecimento, da relação de cooperação entre os pares e da valorização pessoal e profissional. No entanto, chama a atenção o fato de a identificação se constituir entre os gerentes e a instituição. Portanto, não se observa o vínculo “identificação” dos gerentes com a profissão, como é o caso de profissionais autônomos, artesãos e consultores, que se configuram o exercício de um ofício ou de uma profissão.

O mundo dos gerentes é associado a de status e a poder. Contudo, para atingir o sucesso, o gerente tem que estar disposto a interiorizar os valores da instituição e adequar-se às normas, para alcançar os objetivos da organização. Neste contexto, precisa enfrentar as situações de adversidades nas diversas áreas da instituição, bem como seguir sempre as diretrizes que ela previamente estabelece. Esta estratégia adotada pela instituição concorre para a realização de um fim, que é o de para doutrinar o indivíduo, que passa a se posicionar com passividade, seguidor das normas e padrões, disseminando semelhança na forma de pensar e de agir das equipes.

Os cursos de formação e qualificação de funcionários foram destacados nas informações obtidas do vínculo em relação ao crescimento e envolvimento

profissional/pessoa, os quais foram considerados por um grupo de gerentes como “valor intangível”, um diferencial oferecido pela instituição. Mas observaram-se queixas de alguns entrevistados que manifestaram insatisfação com esse tipo de política na instituição.

A partir dessa investigação, apurada nos relatos dos gerentes entrevistados, é apontado outro sentido quanto ao comportamento dos funcionários que se submetem às regras da instituição com mais disciplina, consciente da importância de serem dóceis e cada vez mais integrados à cultura da instituição. Assim, é importante também realçar que o aspecto desses vínculos se agrega à socialização, que se sujeita às regras e valores da instituição no sentido de alcançar amparo e proteção psicológica.

Em síntese, os gerentes enfatizam a necessidade de melhorar o ambiente de trabalho em relação, sobretudo, à logística e a alguns aspectos no programa de valorização do funcionário, ao mesmo tempo em que reconhecem que a organização se apresenta como uma marca valiosa no mercado, com solidez, um lugar onde os funcionários desfrutam de um histórico de respeito, baseado no comprometimento.

Tendo em vista as conclusões desta pesquisa, admite-se assinalar algumas sugestões para posterior estudo, como de investigar outras formas de vínculos estabelecidos entre instituições bancárias e seus funcionários, e não somente entre gerentes, averiguar até que ponto a criação de vínculos pode proporcionar bem-estar aos funcionários.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

CHANLAT, J. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

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

DICIONÁRIO Priberam da língua portuguesa. Vínculos. In: DICIONÁRIO Priberam da língua portuguesa. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/default.aspx>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

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

_____. **O vínculo grupal**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

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

FARIA J.; SCHIMITT, E. C. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: **O controle social a Serviço das Organizações**. In: Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2. Ed. Brasília: Liber Livros, 2005.

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

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

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

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. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 98, jan./fev. 2007.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

PÁDUA, I. O. P. **Vínculos organizacionais**: estudo com professores de instituições de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais. 2012.59f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2012.

PAGÉS, M. **A vida afetiva dos grupos**. Petrópolis. Vozes, 1976.

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

PICHON-RIVIÉRE, E. **Teoria do vínculo**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

_____. **O processo grupal**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, j.; Andrade, j.e.b.; bastos, a. v. b.(orgs.). **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

VERGARA S, C: **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

ZIMERMAN, D. E, **Fundamentos Básicos das Grupoterapias**. Porto Alegre: Artmed,2000.