

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Mestrado Acadêmico em Administração

PODER DISCIPLINAR E SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
um estudo de caso numa instituição de ensino superior

Maria Aparecida de Souza

Belo Horizonte
2008

Maria Aparecida de Souza

PODER DISCIPLINAR E SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
um estudo de caso numa instituição de ensino superior

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof.Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de Concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte

2008

S729p

Souza, Maria Aparecida

Poder disciplinar e satisfação no trabalho: um estudo de caso numa instituição superior. / Maria Aparecida de Souza – Belo Horizonte: FNH, 2008.

118 f.

Orientador: Profº Drº Fernando Coutinho Garcia
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Satisfação no trabalho. 2. Relações de poder. 3. Ensino superior – Centro Universitário Newton Paiva. I. Garcia, Fernando Coutinho. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.31422

À minha Marcella, a menina que me move, que me motiva e que enche de luz a minha vida. Você é o meu grande amor!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela presença constante em minha vida;

Ao Centro Universitário Newton Paiva, objeto do meu estudo e local do meu trabalho;

Ao Dr. Newton Paiva Ferreira Filho e irmãos, Paulo Newton Ferreira e Maria Elvira Sales Ferreira, pelo apoio recebido;

Ao “Mestre”, professor Luiz Cordeiro, que soube entender toda esta trajetória;

Aos professores, à equipe da massan-z e alunos do curso de Publicidade e Propaganda, pela compreensão e apoio;

À Cacau e Bia, por serem tão doces e à Chris, que encontrei ao longo do caminho e não quero mais perder e porque tem “1001 utilidades”;

Aos amigos do Centro Universitário Newton Paiva ;

Ao Jehu, amigo de fé, pela presença constante e pela “travessia”, do início ao fim;

Aos colegas de mestrado - em especial, à Andréa e Paulo, que se tornaram meus amigos - pelo apoio e estímulo incondicional;

À Karina, pelo apoio, pela ajuda e por dominar tão bem o computador;

Ao meu orientador, professor Doutor Fernando Coutinho, por toda a bagagem;

Aos meus amigos e amigas;

A toda a minha família, aos meus afilhados e aos meus sobrinhos Felipe, Leonardo e Luiza, por encherem a minha vida de alegria;

À Marina, minha sobrinha e afilhada, tão especial e amada;

Ao meu Tio Du, único em todos os sentidos;

Aos meus irmãos José, querido, sempre o meu porto seguro e Luiz, lindo pela perseverança;

Ao Henner, pela cumplicidade, pelo “click” e por chegar sempre tão perto;

Ao meu pai, que mesmo não estando presente, estava sempre ao redor;

À minha mãe, Marsélia, “por tudo, mas tudo mesmo “.

“Quanto mais avança o desejo, mais a posse verdadeira se afasta. De modo que se a felicidade ou pelo menos a ausência de sofrimento, pode ser encontrada, não é a satisfação, mas a redução progressiva, a extinção final do desejo que se deve buscar”

Proust

RESUMO

O presente trabalho objetivou identificar se as práticas do controle e poder disciplinar exercidos na IES pesquisada, Centro Universitário Newton Paiva, escolhida pelo requisito de acessibilidade, explicam o grau de satisfação profissional dos docentes. A amostra quantitativa foi constituída por 104 professores da Faculdade de Ciências Aplicadas de vários cursos, de ambos os sexos, com graus de escolaridade e tempos de casa variados e com uma ou mais fontes de renda. Os dados foram coletados por meio da utilização de duas pesquisas. Na quantitativa, foram aplicados questionários estruturados, enquanto na qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com seis docentes da instituição. Como resultados, as pesquisas apontaram que os docentes estão satisfeitos com a profissão escolhida. Por outro lado, admitem possuir muito trabalho administrativo burocrático, bem como também admitem que, no ambiente de trabalho, há uma grande preocupação com a vigilância e o controle. Tais fatores interferem, em grande parte, segundo eles, na satisfação profissional e pessoal. Percebeu-se também que o homem consegue perceber tais mecanismos de controle com mais evidência do que a mulher, talvez pelo próprio fator cultural. O trabalho também mostrou que, nos modelos em que a remuneração é um construto formador da variável dependente, o controle por resultado é mais evidente do que o controle do resultado por política e estrutura.

Palavras-chave: Instituição de Ensino Superior - poder - poder disciplinar – controle - satisfação no trabalho.

ABSTRACT

The present paper aimed at identifying whether the practices of disciplinary control and power, exerted in the researched IES, Centro Universitário Newton Paiva, chosen for the accessibility requirement, explain the degree of professors' professional satisfaction. The quantitative sample was constituted by 104 male and female professors from various courses of the College of Sciences Applied, with varied degrees of schooling and service times, and with one or more sources of income. Data have been collected by means of the use of two kinds of research. In the quantitative one, structuralized questionnaires have been applied, while in the qualitative one, semi-structuralized interviews with six professors of the institution have been carried out. The results pointed out that the professors are satisfied with the chosen profession. On the other hand, they admit to have a great deal of bureaucratic administrative work, as well as a great concern with monitoring and control in the work environment. Such factors intervene, to a large extent, in the professional and personal satisfaction, according to the professors. It was also perceived that men are more able than women in the perception of such controlling mechanisms, perhaps due to the cultural factor itself. The paper also showed that, in the models where the remuneration is a formative construct of the dependent variable, the control by result is more evident than the control of the result by politics and structure.

Key Words: Institution of Superior Education - power – disciplinary power – control – work satisfaction

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Processo psico-ideológico de reprodução social.....	28
FIGURA 2: Esquema do ciclo de motivação.....	41
FIGURA 3: Esquema da pirâmide de Maslow.....	43
FIGURA 4: Tripé que norteia a instituição.....	62
FIGURA 5: Consolidação da qualidade de ensino.....	63
GRÁFICO 1: Distribuição dos respondentes segundo o gênero.....	86
GRÁFICO 2: Distribuição dos respondentes segundo o grau de instrução	87
GRÁFICO 3: Distribuição dos respondentes segundo o tempo de trabalho na IES.....	87
GRÁFICO 4: Distribuição dos respondentes segundo s existência de outra fonte de remuneração	88
QUADRO 1: Contraposição entre a modalidade soberana e disciplinar do poder.....	24
QUADRO 2: Poder disciplinar e biopoder	25
QUADRO 3: Disciplina – Tipos de individualidade	26
QUADRO 4: Controle social por resultados e níveis de análise organizacional...	36
QUADRO 5: Modelos formados com a regressão linear	54
QUADRO 6: Construtos válidos e indicadores formativos	57
QUADRO 7: Cursos de graduação – Newton Paiva	64
QUADRO 8: Cursos seqüenciais e de Graduação Tecnológica – Newton Paiva	65
QUADRO 9: Cursos de Pós-Graduação da Newton Paiva	66
QUADRO 10 : Correlação, satisfação e variáveis de controle.....	77
QUADRO 11: Construtos, indicadores e questões do questionário – Controle no trabalho	110
QUADRO 12: Construtos, indicadores e questões do questionário – Satisfação no trabalho.....	111

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Confiabilidade das escalas e unidimensionalidade dos construtos.....	56
TABELA 2: Variação do R2 para a variação na satisfação	78
TABELA 3: Variação do R2 para a variação na satisfação por gênero	80
TABELA 4: Variação do R2 para a variação na satisfação por grau de instrução.....	82
TABELA 5: Variação do R2 para a variação na satisfação por tempo de trabalho na IES	84
TABELA 6: Variação do R2 para a variação na satisfação por posse de outra fonte de remuneração.....	85
TABELA 7: Estatística Descritiva	113

LISTA DE ABREVIATURAS

AFE – Análise Fatorial Exploratória

CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

CPA – Comissão Própria de Avaliação

ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

ENCCEJA – Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

GPTW – *Great Place to Work Institute*

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

MBA – *Master business of Administration*

MCAR – *Missings Completely at Random*

MEC – Ministério da Educação e Cultura

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Colocação do problema e justificativa.....	18
1.2 Objetivo geral.....	19
1.2.1 Objetivos específicos.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 O Poder e suas relações sob a ótica de Foucault	21
2.2 O Poder e o espaço organizacional	27
2.3 Controle social e as relações de trabalho	30
2.4 “O novo poder” – as novas tecnologias de comunicação e Informação	37
2.5 Poder de transformação - investimentos em tecnologia e educação.....	39
2.6 Motivação – o poder da mente sobre o indivíduo	40
2.7 Satisfação no trabalho	44
3 METODOLOGIA.....	49
3.1 Tipo e natureza da pesquisa.....	49
3.2 Sujeitos da pesquisa	50
3.3 Abordagem quantitativa.....	50
3.3.1 Universo e amostra.....	50
3.3.2 Tamanho da amostra	50
3.3.3 Instrumentos de coleta de dados	51
3.3.4 Método de análise dos dados	52
3.4 Validade do instrumento de pesquisa e confiabilidade da escala.....	54
3.5 Análise exploratória dos dados	58
4 SOBRE A INSTITUIÇÃO.....	62
4.1 Centro Universitário Newton Paiva	62
4.1.1 Graduação tecnológica.....	64
4.1.2 Pós-graduação e MBA.....	65
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	70
5.1 Abordagem qualitativa	70
5.1.2 Análise de conteúdo	70
5.1.3 Entrevistas em profundidade	70
5.2 Resultados da abordagem qualitativa	71
5.3 Abordagem quantitativa	77
5.3.1 Análise da correlação	77
5.3.2 Análise das regressões	78
5.3.3 Análise descritiva da amostra	86
6 CONCLUSÃO	94

7 REFERÊNCIAS	97
APÊNDICES	102
ANEXOS	115

1 INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, principalmente a partir dos anos de 1990, com o fenômeno da globalização, o ritmo das mudanças tornou-se muito acelerado. Tais mudanças despertam e motivam a competitividade em todos os sentidos. Pode-se afirmar que o cenário atual interfere no fazer, no saber e na cultura, nacional e organizacional, por meio de fatores como: maior abertura dos mercados, maior competição internacional, busca por novos talentos, mercados mais segmentados, consumidores mais exigentes, serviços e produtos sob medida, desenvolvimento tecnológico acelerado, aumento das relações entre o Brasil e o mercado oriental e o advento de novas mídias.

No campo, estritamente, organizacional, também surgiram novos fenômenos, como o processo de fusão e aquisição de empresas e as conseqüentes mudanças organizacionais. Tais mudanças geraram, por conseqüência, a busca por profissionais com perfil mais flexível e com capacidade de liderança.

Busca pela excelência, realização das tarefas organizacionais em tempo hábil, qualificação, competência, habilidade e conhecimento são pré-requisitos que ditam novos conceitos de competitividade ao mundo e exigem mudanças rápidas e constantes na forma de comunicar, relacionar, educar, gerenciar as empresas, conquistar espaços e de garantir a consolidação da carreira e do negócio, buscando a inserção do sujeito na organização.

Os relacionamentos são preestabelecidos de acordo com normas e regras e, as exigências, em todos os níveis, vão crescendo ao longo do tempo. Tais exigências e cobranças criam uma política de vigilância constante sobre a empresa e sobre o indivíduo, interferindo na satisfação do trabalho. É consenso nos dias atuais afirmar que o profissional é um dos principais elementos diferenciadores e responsáveis pelo sucesso do negócio. Daí, surge uma pergunta cuja resposta será buscada ao longo deste trabalho, entre tantas outras: Como poderá a empresa ser bem-sucedida sem a satisfação do seu funcionário?

Tal abordagem, contudo, não pode ser analisada, desprendida do fator *controle*. Ou seja, é preciso atentar-se para o fato de que o indivíduo está inserido em uma instituição e que, portanto, precisa seguir regras. Segundo Goifman (2008), as chamadas “máquinas de olhar” estão por toda parte e fazem com que o sujeito interprete vários papéis para sobreviver:

As máquinas do olhar marcam hoje a paisagem urbana. São câmeras espalhadas por locais variados com o intuito de vigiar. Prisões, supermercados, bancos, edifício, aeroportos usam de circuitos internos de vídeo para a obtenção de imagens que se constituem em ícones contemporâneos (GOIFMAN, 2008).

Neste novo contexto, entende-se que é preciso preocupar-se em formar esses novos profissionais para atender ao exigente mercado que se apresenta. Dessa forma, a educação superior passa a ter um papel fundamental. É preciso inovar, reverter expectativas, atender aos anseios dos professores e alunos, na busca de uma educação mais interativa e participativa, comprometida com a qualidade de ensino, a responsabilidade social e a ética e não apenas com os resultados financeiros, números e estatísticas.

Segundo Oliveira (2001), é preciso, ainda, formar profissionais críticos, criativos, comprometidos, eticamente e reflexivos, para que, no exercício profissional cotidiano, proporcionem a melhoria da qualidade de vida da população:

O perfil do trabalhador foi modificado Não há mais necessidade de formar trabalhadores disciplinados e especializados. A exigência surgida nos anos 90 é de um trabalhador multifuncional, criativo, irrequieto e pesquisador. O sistema educacional precisa, portanto, modificar-se, reformando-se para atender às novas demandas. (OLIVEIRA, 2001, p.58).

É preciso fazer pensar, repensar, aprender, decodificar, elaborar, planejar, conhecer e criticar. Neste sentido, é papel da Instituição de Ensino Superior (IES) formar profissionais habilitados, tecnicamente, e preparados, emocionalmente, pois a exigência por profissionais multicompetentes é grande no mundo corporativo.

Diante de tal contexto, pode-se afirmar que o cenário educacional de ensino superior está em constante mutação. De um lado, há a instituição de ensino que possui sua missão, objetivos, normas, diretrizes, investimentos em equipamentos, infraestrutura, pessoal, oferta de disciplinas à distância, cursos virtuais, gasto em publicidade, disputa por alunos e a competição com outras instituições de ensino que, às vezes, oferecem vantagens mais competitivas, como: preço mais baixo, localização, transporte, ensino à distância, entre outros. Sobre esse assunto, Oliveira (2001) afirma:

Há uma mudança rápida e contínua dos conteúdos curriculares para acompanhar a evolução do mundo, o que gera uma permanente insegurança a respeito da atualidade do conhecimento dos professores. Enquanto cresce a exigência em avançar na preparação deles, acontece uma redução e escassez de recursos materiais à sua disposição. Também existem mudanças na relação professor - aluno: crescem o desrespeito, a violência, os conflitos. E, finalmente, devemos destacar a fragmentação do trabalho do professor que acumula tarefas diversas, tais como: administração, programação, avaliação, reciclagem orientação aos alunos, atendimento aos pais, participação em seminários e reuniões de coordenação. (OLIVEIRA, 2001, p.59)

De outro lado, há o corpo docente, principal sujeito de muitas ações e decisões, cujo desempenho torna-se uma ferramenta de *marketing* do tipo boca-a-boca, realizada por consumidores satisfeitos e dispostos a recomendar o produto ou o serviço. Por este meio (desde que positivo), a IES pode conseguir elevar o número de alunos ingressantes e ter mais alunos egressos empregados no mercado. O professor é, portanto, mais exigido para que os resultados avaliativos e de imagem da Instituição sejam satisfatórios. Dele espera-se docilidade, compromisso, competência, habilidade e conhecimento. O professor torna-se alvo de vigilância, cobranças, críticas, exigências e punições, mas ao mesmo tempo, de solução para muitos problemas. Ele se torna um chamariz para muitas instituições, que fazem dele um diferencial competitivo e “vendem” tal qualificação em propagandas impressas e eletrônicas.

O professor deve ser um sujeito integrado à sociedade, capaz de transformar e formar atitudes. A competência, portanto, não se limita a uma quantidade de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo. Refere-se à capacidade de a pessoa

assumir a iniciativa, de ir além das expectativas, de ser hábil em entender e dominar novas situações no ambiente de trabalho e de ser responsável e reconhecido por suas atitudes (CARLETTO, FRANCISCO, KOVALESKI, 2008).

Essas ações viabilizam a modelagem da educação de acordo com os interesses do mercado. Segundo Srour (2005, p. 90), “todo sistema regulador tem uma dimensão social que lhe serve de âncora preferencial: o mercado se funda na dimensão econômica; a corporação, na política; e o imaginário, na simbólica”.

Deve-se lembrar que uma IES é um espaço de trocas, de ações socioculturais, como analisa Dayrell (1996), em que ocorrem inúmeras interações. Portanto, ao lidar com as diversas formas de articulação cognitiva dos seus alunos, o professor algumas vezes valida e em muitas outras transforma as bases da sua ação, de modo que estas não possam ser “tecnicamente” predefinidas.

Diante do exposto, a proposta deste estudo tem por objetivo identificar se as práticas do controle exercido na IES pesquisada explicam o grau de satisfação profissional dos docentes. Pretende-se mostrar como as ações impostas pela IES, aqui tratada como entidade administrativa, cobram do corpo docente fatores como eficácia e competência, por meio do mecanismo de fiscalização e controle, como será explicado no decorrer deste trabalho.

No que se refere ao controle e à punição, vale citar Pogrebinschi (2004). Para a autora, no núcleo de cada sistema disciplinar funciona um pequeno mecanismo penal. A disciplina traz consigo uma maneira específica de punir. O castigo disciplinar tem a função de reduzir os desvios; ele é corretivo. Com a sanção, os indivíduos são diferenciados em função de sua natureza, de suas virtualidades, de seu nível ou valor... eles são, enfim, avaliados e, por isso são, por mais uma vez e por mais um motivo, individualizados.

O exame agrega a vigilância e a sanção normalizadora, fazendo com que os sujeitos sejam avaliados. Nesta etapa, eles passam a ser, ao mesmo tempo, efeito e objeto do poder e do saber, como afirma Foucault (1987, p. 154):

O exame combina as técnicas da hierarquia que vigia e as da sanção que normaliza. É um controle normalizante, uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir. Estabelece sobre os indivíduos uma visibilidade através da qual eles são diferenciados e sancionados. É por isso que, em todos os dispositivos de disciplina, o exame é altamente ritualizado.

Disso decorre que o exame é o resultado do somatório envolvendo objetivação e sujeição. A objetivação manifesta a sujeição dos que são percebidos como objetos; e a objetivação, dos que se sujeitam. Esta objetivação, ressalte-se, opera pela concomitância entre a visibilidade dos sujeitos e a invisibilidade da disciplina.

É isto o que se buscará descobrir neste estudo: como a hierarquização em uma Instituição de Ensino Superior influencia o professor e se tal poder e controle atuam neste, também influenciando em sua satisfação profissional, como o questionamento evidenciado a seguir.

1.1 Colocação do problema e justificativa

O presente estudo possui como cerne a tentativa de responder à seguinte problemática: O controle é preditor do índice de satisfação profissional dos docentes da IES?

Como justificativa para a escolha do problema apresentado e do interesse em entender a importância do tal estudo, ressalta-se que a ideia aqui é estudar as relações de poder e o controle social do trabalho numa IES privada. Tal pesquisa permite analisar até que ponto o professor consegue desempenhar bem o papel de transmitir o conhecimento, uma vez que possui outros tantos papéis a cumprir. Ao mesmo tempo, ele ainda enfrenta o olhar hierárquico, que aqui, será tratado como vigilância. A sanção normalizadora será abordada como “castigo disciplinar” ou punição, conforme explicado.

O cotidiano organizacional impõe, a cada dia, novas regras e diretrizes para atingir mais lucro, vencer a competitividade e consolidar-se no mercado. Essas forças atuantes nunca levam a um lugar fixo, pois as mutações, a descontinuidade e os deslocamentos, constituem a sua propriedade. O cenário educacional, portanto, pede profissionais que saibam atuar em várias frentes. Exige-se um professor que esteja em constante processo de busca de alternativas para passar de forma clara e eficaz o seu conteúdo programático.

Ensino à distância, avaliações acadêmicas e institucionais, Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), prazos, provas, cronogramas e reuniões, todos estes elementos contribuem para que o cotidiano do professor seja de cobrança, muita busca e sofrimentos. Segundo Foucault (1987), não são sofrimentos físicos, mas um arranjo de sofrimentos mais sutis, mais velados.

A busca por resultados satisfatórios perante o Ministério de Educação e Cultura (MEC) e a outros órgãos e entidades ligados ao ensino faz com que as Instituições de Ensino adotem práticas que visem a atingir o docente, dotando-o de conhecimentos além do conhecimento curricular, estabelecendo novas relações de ensino versus aprendizagem, professor versus aluno, instituição versus professor.

Cabe à Instituição cobrar resultados e ao professor, corresponder às expectativas, gerar bons resultados e ajudar a construir uma imagem favorável da Instituição. Caso o desempenho não seja o esperado, há a autopunição, pois o professor vai sentir-se frustrado por não ter desempenhado com êxito o seu papel de agente de mudança.

1.2 Objetivo geral

Identificar se as práticas do controle exercido na IES pesquisada explicam o grau de satisfação profissional dos docentes.

1.2.1 Objetivos específicos

- Descrever os mecanismos de controle praticados na IES;
- identificar quais são os fatores predominantes de satisfação profissional na IES;
- apurar se existe relação entre controle e satisfação profissional;
- apurar se o poder disciplinar praticado na IES pesquisada é preditor do grau de satisfação do professor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O poder e suas relações sob a ótica de Foucault

O estudo das obras de Michel Foucault, pode-se dizer, revela uma forte transdisciplinaridade, ao se mostrar que as mesmas transitam pelos campos da filosofia, psiquiatria, psicologia, ciência política, história, direito, sociologia, lingüística, biologia, literatura e artes em geral. Foucault não se fixa a uma única corrente epistemológica, como não faz questão de acompanhar o pensamento da maioria dos intelectuais do seu tempo (GALLO, 2003).

Não existe em Foucault uma teoria geral do poder. Ou seja; suas análises não consideram o poder como uma realidade que possua uma natureza, uma essência que ele procuraria definir por suas características universais. Em *A Microfísica do Poder* (1979), de Foucault, Machado abre o prefácio afirmando que “não existe algo unitário e global chamado poder, mas, unicamente, formas díspares, heterogêneas, em constante transformação”.

Como intelectual em sua essência, Foucault aborda questões culturais, sociais e políticas, analisando e diagnosticando o presente, por meio das práticas reais e locais, responsáveis pela imensa teia existente entre discursos e saberes em um pólo, instituições e poderes, noutro. A diversificada obra de Foucault é referenciada em várias abordagens nos estudos das ciências sociais. A administração, como ciência social aplicada, tem demonstrado grande interesse pela investigação de sua obra, ao realizar os estudos organizacionais que estudam poder.

Ao considerar os principais escritos foucaultianos, Vieira e Carvalho (2003, p. 86) afirmam que para Foucault não há uma teoria geral do poder, pois este descreve o mesmo sob diferentes formas ao longo da história: “não se pode tratar do poder no âmbito das organizações sem fazer referências aos estudos de Foucault”.

Foucault acredita que exercitar o poder é criar objetos de saber, acumulando informações e fazendo-as circular (ARAÚJO, 2000). Em sua teoria, esse poder não era considerado opressor e passava longe das leis, tornando-o emancipatório e libertador. O mesmo só se estabelece a partir do conhecimento, que gera atitudes, como afirma Machado, novamente, ainda no prefácio de *A Microfísica do Poder* (1979, p. 14):

O importante, creio, é que a verdade não existe fora do poder ou sem poder (não é – não obstante um mito, de que seria necessário esclarecer a história e as funções – a recompensa dos espíritos livres, o filho das longas solidões, o privilégio daquele que souberam se libertar). A verdade é deste mundo; ele é produzida nele graças a múltiplas coerções e nele produz efeitos regulamentados de poder.

Analisando o significado do poder sob o ponto de vista interpretativo de Foucault, afirma-se que este conceito não tem uma origem, uma essência, no Estado, na lei ou nas instituições constituídas. O conceito de poder foucaultiano será formulado a partir de um olhar que perpassa o Estado, para buscar no microambiente e não no macroambiente, os elementos moleculares de sua realização cotidiana (POGREBINSCHI, 2004). Portanto, para Foucault o poder não é propriedade, pois não é algo que se possui, que se adquire ou que se deixa escapar; ele deve ser exercido. O poder é microfísico, devendo ser exercido a partir de vários pontos, em meio a relações diferentes e móveis (SOUZA, BIANCO, MACHADO, 2006).

Além da questão do poder obtido a partir do ambiente microfísico, há outra característica presente na obra de Foucault, destacada quando ele afirma que “o poder se exerce em rede e, nessa rede, não só os indivíduos circulam, mas estão sempre em posição de ser submetidos a esse poder e também de exercê-lo”. Em outras palavras, o poder transita pelos indivíduos, não se aplica a eles (FOUCAULT, 1979, p. 183).

Pogrebinschi (2004) recusa-se a aceitar a hegemonia que o modelo jurídico, político, centrado na idéia de soberania e no primado de lei (direito e poder) conquistou no interior do pensamento político, quer clássico, quer contemporâneo. A chave para encontrar nesse núcleo comum os conceitos de poder disciplinar e de biopoder é a

permanência, em ambos, do poder-saber, da idéia de poder como conhecimento. Poder disciplinar e biopoder, afinal, sobrepõem-se e superpõem-se constante e incessantemente.

Na concepção jurídica do poder, este seria algo possível de ser transferido ou alienado, como um bem qualquer, igual ao bem político, que encontraria no procedimento de troca, na economia de circulação dos bens, o seu modelo formal.

O poder disciplinar, triplo objetivo da disciplina, visa a tornar o exercício do poder menos custoso, seja econômica ou politicamente. Busca estender e intensificar os efeitos do poder o máximo possível. Tenciona ampliar a docilidade e a utilidade de todos os indivíduos submetidos ao sistema. Dispositivos disciplinares, o olhar hierárquico é igual à vigilância. A sanção é igual à normalização das condutas.

Pode-se afirmar que o poder disciplinar, segundo Martins (2006), é visto como um complemento do poder de direção, do poder de o empregador determinar ordens na empresa, que, se não cumpridas, podem gerar penalidades ao empregado, que deve ater-se à disciplina e ter respeito pelo patrão, seja este quem for, por estar sujeito a ordens de serviço, que devem ser cumpridas.

O exame é igual a articulação entre a vigilância e a sanção normatizadora, que permite qualificar, classificar e punir; conforme mostra o QUADRO 1 a seguir:

QUADRO 1: Contraposição entre a modalidade soberana e a modalidade disciplinar do poder

Poder soberano	Poder disciplinar
Indivíduo-sociedade	Indivíduo-corpo
Terra e seus produtos	Corpo
Apropriação e expropriação de bens e riquezas	Anatomia política do corpo humano
Existência física do soberano	Disciplina
Tributação	Vigilância
Produção de bens e riquezas	Maximização da força
Monarquia	Sociedade disciplinar
Poder soberano	Poder disciplinar
Lei	Norma
Codificação	Normalização
Estado	Instituições: escolas, oficinas, hospitais, etc
Direito	Ciências humanas
Continuidade	Descontinuidade
Contrato	Disciplina
Visibilidade do soberano e invisibilidade dos súditos	Invisibilidade da disciplina e visibilidade dos sujeitos

Fonte: POGREBINSCHI (2004)

O biopoder passa a complementar o poder disciplinar a partir da segunda metade do século XVIII. A partir de então, aquele implanta-se, de certo modo, no poder disciplinar. O mesmo não vem suprimir a técnica disciplinar, simplesmente, porque é de outro nível, mas sim porque possui outra superfície de suporte e é auxiliado por instrumentos, totalmente, diferentes. É o que mostra o QUADRO 2:

QUADRO 2: Poder disciplinar e biopoder

Poder disciplinar	Biopoder
Indivíduo-corpo	População
Corpo	Vida
Anatomia política do corpo humano	Biopolítica da espécie humana
Individualização	Massificação
Disciplina	Regulamentação
Vigilância	Regulação
Maximização da força	Otimização da força
Sociedade disciplinar	Sociedade de normalização
Norma	Norma
Normalização	Normalização
Instituições: escolas, oficinas, hospitais, etc.	Mecanismos regulamentadores estatais
Ciências humanas	Ciências exatas e biológicas, estatística, biologia, etc.
Treinamento individual	Equilíbrio global
Organo - disciplina da instituição	Bioregulamentação pelo estado

Fonte: POGREBINSCHI (2004)

O poder perpassa uma teia social, em um fluxo contínuo e não se prende a nenhuma parte dela (SOUZA, BIANCO, MACHADO, 2006). Para Foucault a disciplina produz, a partir dos corpos que controla e vigia, os seguintes tipos de individualidade, como mostra, a seguir, o QUADRO 3:

QUADRO 3 – Disciplina – tipos de individualidade

Tipo de individualidade	Característica
É celular	Pelo jogo de reparação Espacial
É orgânica	Pela codificação das atividades
É genética	Pela acumulação do tempo
É combinatória	Pela composição das forças

Fonte: Foucault (1987, p.141)

Ainda sobre a disciplina, Wellausen, na revista “Os dispositivos do poder e o corpo” (2006, 2007, p. 19), argumenta:

A disciplina não pode ser exercida sem uma cumplicidade com o ativo, o orgânico. O corpo, preparado para a docilidade, opõe-se ao poder e mostra as condições de funcionamento próprias a um organismo. A docilidade só poderá ser obtida, se for dada uma atenção especial às forças e às operações específicas do corpo; não se pode circunscrever o adestramento dócil apenas a um dispositivo mecânico e passivo.

Para buscar compreender os principais argumentos da análise do poder de Foucault, Silveira (2005, P. 57) propõe a seguinte compreensão:

- a) O poder não é algo que se possui ou se deixa escapar, é algo que se exerce por todos sobre todos, em meio a relações desiguais e móveis;
- b) relações de poder são imanentes a todas as demais relações, como econômica, sexuais, e de conhecimento, e os efeitos produzidos são reciprocamente, condições internas das diferenciações;
- c) o exercício do poder é o do ordenamento, da conduta, do governo, ou seja, o poder é uma ação sobre a ação dos outros;
- d) as relações de poder não se encontram no plano de superestrutura proibitiva, mas com função produtora;
- e) as relações de poder não são verticais, de cima para baixo, mas circula por todos os lados e em todas as direções;

f) as relações de poder são anônimas, ocorrendo de forma múltipla e diversa, passam pelos dominados e dominantes.

2.2 O poder e o espaço organizacional

A IES escolhida, que será detalhada adiante neste trabalho, possui uma estrutura burocrática. O poder não emerge do grupo, mas das regras e normas que reafirmam a lógica capitalista, utilizando-se de privilégios e restrições na estruturação das relações sociais que inviabilizam movimentos coletivos de organização. Segundo Weber (1991, p. 141):

Baseada na crença, na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação [...] obedece-se à ordem impessoal, objetiva e legalmente estatuída e aos superiores por ela determinados, em virtude da legalidade formal de suas disposições e dentro do âmbito de vigência destas.

A combinação de restrições e privilégios para Pagés *et al* (1987) transforma-se em angústia e prazer, que se traduzem em um conflito psicológico experimentado pelo indivíduo nas suas relações com a organização. O autor caracteriza tais organizações como um processo de mediação entre os objetivos do sistema capitalista (lucro e dominação) e os objetivos dos trabalhadores, regulando restrições com privilégios. Os privilégios são oferecidos segundo a lógica da empresa, reforçando a dependência dos trabalhadores.

A característica fundamental e verdadeiramente nova para organizar uma produção é a dominação psicológica que ela exerce sobre seus membros, sua capacidade de “construir” um indivíduo à sua própria imagem, nas suas intenções essenciais, nas mais profundas causas psicológicas, de “construir” o indivíduo capaz de reproduzi-la e de fazê-la funcionar em seu impulso original.

Trata-se de um processo de reprodução social que se pode chamar de psico-ideológico, cujo esquema pode ser melhor visualizado na Figura 1:

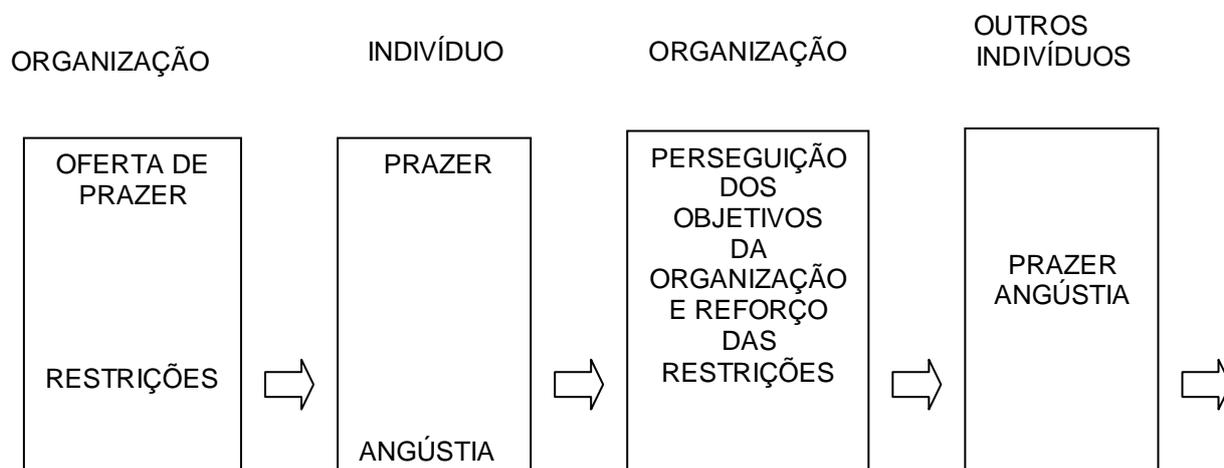


Figura 1 - Processo psico-ideológico de reprodução social
Fonte: Pagés *et al* (1987, p.170 e 171).

Segundo Pagés *et al* (1987, p. 31):

A organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições. É realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social, do outro.

Foucault (1979) observa que a noção de poder relaciona-se a aspectos contingenciais e locais das relações, ao fascínio por alianças inconstantes e instáveis e à tendência de não acreditar em qualquer centro de poder único, originário e decisivo.

Para Srour (2000, p. 112), “as relações sociais, internas às organizações, articulam classes sociais e categorias sociais, e dizem respeito aos processos de produção econômica, política e simbólica”. Segundo o mesmo autor (p. 135), em uma organização “o poder é uma relação social, não uma posse unilateral”. O mesmo está ligado às relações sociais, pois a partir destas é que o poder se faz presente e

importante, passando a atuar sobre os mecanismos de controle, articulação, arbitragem e deliberação.

Srouf (2000) afirma que as pessoas procuram incluir-se socialmente, submetendo-se às decisões de outros, buscando garantias nessa submissão. A submissão pode ser um mecanismo de defesa e dependência que reflete relação e construção de poder. Para Weber (1991, p. 139), esse processo de dominação e dependência possui algumas características peculiares:

Nenhuma dominação contenta-se com motivos puramente materiais ou afetivos ou racionais referente a valores, como possibilidades de sua persistência. Todas procuram despertar e cultivar a crença em sua 'legitimidade'. Dependendo da natureza da legitimidade pretendida diferem o tipo de obediência e do quadro administrativo destinado a garanti-la, bem como o caráter do exercício da dominação. E, também com isso seus efeitos.

Para Argyris (1976) a sociedade contemporânea programa os indivíduos a partir de valores dominantes, como maximizar vitórias e minimizar a emergência de sentimentos negativos, determinando estratégias individuais para controlar unilateralmente o ambiente e a tarefa, constituindo, assim, modelos de dominação que inviabilizam o aperfeiçoamento individual e a eficácia organizacional. Trata-se de um jogo de perde-ganha que leva à defensividade, à oclusão e a um baixo comprometimento individual e coletivo.

Esse autor propõe um modelo de interação social que altere o *status quo*, fundamentado em valores dominantes, como a troca intensiva de informações e o respeito ao outro como sujeito de escolhas, reduzindo a defensividade nas relações e o controle unilateral do ambiente e das tarefas e favorecendo escolhas livres. Por consequência, acentua-se o comprometimento individual e coletivo, determinando um modelo de interação social do tipo ganha-ganha.

2.3 Controle social e as relações de trabalho

Nenhuma sociedade pode funcionar com êxito se na maior parte do tempo o comportamento das pessoas não puder ser previsto de modo confiável. O controle pode ser formal ou informal. Quando mecanismos de controle social são utilizados casualmente pelas pessoas, como sorrisos, olhar de reprovação e advertência verbal, considera-se o controle informal. Quando o controle é levado a cabo por agentes autorizados, como policiais e empregadores militares, é dito formal.

O controle social se refere a técnicas, estratégias e esforços para regular o comportamento humano em qualquer sociedade. A sociedade provoca a aceitação das normas básicas (sejam elas formais ou informais) por meio do controle social.

Nas relações de trabalho, o controle também é exercido nas organizações modernas com o objetivo de determinar o comportamento dos atores sociais envolvidos na gestão organizacional de maneira eficiente e eficaz. Tal envolvimento também pode ser interpretado de maneira conotativa.

Segundo Faria (2002), o controle social é o centro da gestão organizacional. Verifica-se que o controle se exerce sobre o sujeito produtor do saber/fazer e sobre os vários públicos de uma determinada empresa incentivando a competitividade, a disputa e a instabilidade.

Para Hopfer e Faria (2006), o profissional que atua nesse cenário de transformações e mudanças está sempre sendo estimulado a atualizar-se para não ficar fora do mercado de trabalho. O mundo organizacional é competitivo e exige um profissional cada vez mais comprometido com resultados. Há várias formas de exercer o controle social nas organizações e todas elas têm relações com a imagem institucional, credibilidade, sucesso e lucratividade." As organizações vivem, muitas vezes, sob condições de instabilidade e precisam ser influenciadas por seus membros, num esforço de adaptação a novas circunstâncias" (MOTTA, 1979, p.12).

Com relação às organizações, percebe-se que elas têm buscado exercer um

controle “camuflado” sobre o trabalho, com o surgimento de novos instrumentos de controle: senhas, *login*, ponto eletrônico, catracas, câmeras, impressão digital e todos os mecanismos que constroem um conjunto de padrões de comportamento, tendo como base as ações dos próprios indivíduos. Com isso, parece que a organização conhece cada passo do indivíduo, cada detalhe de sua vida. Segundo Negri, Hardt (2001, p. 43):

[...] os mecanismos de comando se tornam cada vez mais “democráticos”, cada vez mais imanente ao campo social, distribuídos por corpos e cérebros dos cidadãos. Os comportamentos de integração social e de exclusão próprios do mando são, assim, cada vez mais interiorizados nos próprios súditos. O poder agora é exercido mediante máquinas que organizam diretamente o cérebro (em sistemas de comunicação, redes de informação etc) e os corpos (em sistemas de bem-estar , atividades monitoradas etc) no objetivo de um estado de alienação independente do sentido da vida e do desejo da criatividade. A sociedade de controle pode, dessa forma, ser caracterizada por uma intensificação e uma síntese dos aparelhos de normalização de disciplinaridade que animam internamente nossas práticas diárias e comuns, mas, em contraste com a disciplina, esse controle se estende bem para fora os locais estruturados de instituições sociais mediante redes flexíveis e flutuantes.

Para Hopfer e Faria (2006), no modo de produção capitalista em que as relações capital-trabalho ou capitalista-trabalhador se modificam, torna-se essencial a necessidade de expansão do capital em detrimento das necessidades e desejos pessoais. Para Pagés *et al* (1987, p. 13):

A lógica capitalista vem reverter tudo isso. Ela divide esta unidade. Separa o trabalho dos valores individuais e coletivos. Substitui os valores concretos do trabalho por um valor abstrato, o dinheiro, ao qual tenta subordinar os valores do indivíduo e da coletividade. Esfacela o território enquanto local de trocas simbólicas e o abre para um universo de trocas indiferenciadas onde o dinheiro é o valor.

A tentativa de alienação dos atores por parte da instituição tem como seu correlato nas organizações a divisão de trabalho. Quanto maior a divisão de tarefas em trabalhos simples, maior a submissão do indivíduo ao sistema capitalista de produção (HOPFER e FARIA, 2008). Para Motta (1979) a divisão de tarefas vem reforçar a relação de dependência que se estabelece nas organizações e faz com que o indivíduo procure a socialização. É preciso conviver com o diferente, aceitar as

normas e regras, se “enquadrar”. É preciso tornar familiar o que parece estranho e procurar adotar comportamentos homogêneos dentro do grupo para que o trabalho possa trazer satisfação e bons resultados. Esse procedimento reforça que o controle não é um mecanismo da administração ou uma imposição da economia capitalista, mas é um mecanismo de poder.

Ainda segundo Motta (1979, p. 13), o controle nas organizações é como uma via de mão dupla, pois aponta como o empregado deve atuar e qual o papel precisa representar e cria maneiras de premiar e gratificar quem desempenha bem o seu papel. Ao mesmo tempo, para o autor, ele cria mecanismos de “tortura psicológica”, assédio moral, vigilância, punição:

Existe uma ampla relação entre a adoção desses sistemas, independentes das pessoas controladas, que se alienam em face do controle, e as concepções autoritárias da natureza humana. De qualquer modo, tais sistemas são prevalentemente autoritários e, em regra, são responsáveis por um comportamento burocrático rígido, pela produção de informações sem validade e pela resistência desenvolvida naqueles que lhes estão subordinados.

O comportamento burocrático rígido está, intimamente, ligado ao comportamento que o indivíduo precisa adotar para que a organização funcione de forma eficaz. O indivíduo tem metas a cumprir, tem que provar a toda hora que é competente. Os critérios adotados para avaliar o desempenho comportamental, na maioria das vezes, não contam com a participação de quem está sendo avaliado.

O indivíduo fica à margem do processo e à mercê da sorte, o que gera insegurança, angústia, falta de criatividade, dor, medo e insatisfação, segundo Hopfer e Faria (2006, p. 8):

A insatisfação no trabalho pode remeter a novos aspectos sociais, que demandam perspectivas não lineares de análise dos fenômenos organizacionais. É necessário buscar uma melhor compreensão da dinâmica social, das relações de poder que atravessam as relações sociais e que culminam no que se pensa que as organizações são e quais seus objetivos.

Motta (1979. p. 13, 14) afirma que as metas organizacionais são, muitas vezes, obscuras e que os sistemas de controle são subjetivos por natureza, acarretando frustrações:

Não é, portanto, surpreendente o fato de que os sistemas de controle sejam quase sempre responsáveis pela criação de resistências. “São, provavelmente, vistos como frustradores de satisfação em diversas áreas, porque com frequência reduzem o grau de competência especializada necessária à execução, ou automatizam, padronizam e enrijecem o trabalho. São particularmente relevantes as interferências nas áreas de status, autonomia e segurança.

O controle social por resultados busca superar as metas e os objetivos organizacionais por meio da competição econômica. É preciso se destacar dos concorrentes, oferecer vantagens competitivas, mudar, rapidamente, saber se comunicar, decodificar e interpretar a informação, garantindo assim, a ideologia da sociedade capitalista. O clima de competição interna provoca ações e reações que dão ao indivíduo a sensação de sucesso, podendo transformar a organização numa prisão psíquica (MORGAN, 1996).

A relação social e organizacional pode ser vista de várias formas. “As organizações são o local, por excelência, das relações de produção e das forças produtivas, incluídas, evidentemente, as formas de cooperação, que representam base material para a sociedade, além de construírem aparelhos ideológicos por excelência” (Motta, 1979, p.16).

Ao buscar analisar a relação social e organizacional, Enriquez aponta algumas instâncias que devem ser consideradas, objetivando utilizar uma argumentação embasada na metodologia para descrever as formas de controle nas organizações e destacar os princípios que estão, diretamente, ligados ao funcionamento das organizações.

Segundo Correa (2008), baseando-se em Enriquez (1974), as instâncias se estabelecem assim:

- a instância mítica diz não haver sociedade sem um discurso inaugural e a ausência deste traduz um mundo da animalidade e não o da civilidade. O mito, conservador por excelência, fecha os indivíduos, impedindo-os de tomar consciência daquilo que está acontecendo entre eles e o mundo. A angústia é suprimida pelo mito, pois este transforma a angústia pessoal em um problema coletivo e permite a cada um se aceitar como indivíduo pulsional e indivíduo social ao mesmo tempo. Viver no mito é refugiar-se no calor da comunidade, da ilusão comunicada, da idealização mistificadora, da alienação consentida;
- a instância social-histórica diz que na sociedade moderna o apelo ao mito não basta e que as sociedades são regidas pela resposta única: a ideologia. Esta tem por função principal “polir o social”, a fim de lhe dar a homogeneidade requerida. Pertence à ordem do visível e representável, expressa e mascara ao mesmo tempo a realidade;
- já a instância institucional busca a estruturação estável das relações sociais, mascara conflitos para fazer surgir a harmonia e renuncia às pulsões egoístas para chegar às pulsões altruístas, canalizando a agressividade. O homem presente nas instituições não pode viver nelas senão na aceitação do sistema das leis e das proibições. Graças a elas o homem adquire identidade social, o que o autoriza ser reconhecido pelo outro;
- a instância organizacional diz que uma instituição não existe fora das organizações concretas que ela produz e dá sentido. A organização é o lugar das relações de forças cotidianas, das lutas implícitas e explícitas e das estratégias. Não existe organização sem estruturação e todas lutam contra o caos desorganizador, para se defenderem das pulsões de destruição. Tentam canalizar a pulsão da vida, unicamente, para o trabalho produtivo. As organizações utilizam métodos racionais com o objetivo de dominar as incertezas, tornar o futuro mais previsível e retirar-lhe sua carga de ansiedade. As organizações são o lugar privilegiado da compulsão à repetição (uma das formas da pulsão de morte) e da manifestação de condutas perversas de tipo sado-masoquista, as únicas a serem adequadas a um mundo criado para funcionar segundo um modelo determinado e não segundo um processo vivo;
- a instância grupal destaca o conflito entre o reconhecimento do desejo e o desejo

de reconhecimento (identificação).

Sobre o reconhecimento do desejo, Enriquez (1974, p. 95) expressa:

As pessoas querem se fazer amar ou pelo menos não serem rejeitadas, se fazem parte de um grupo, não é apenas porque quer concretizar um projeto coletivo, é também, porque ela pensa que é com essas pessoas e não com outras, graças a esse imaginário comum e não graças a um outro, que ela poderá chegar a tornar reconhecível seu desejo na sua originalidade e especificidade, ser insubstituível. Cada pessoa irá tentar prender a outra na rede de seus próprios desejos, manifestar no real seus fantasmas de onipotência e negar a castração [...].

O indivíduo não exprime apenas seu desejo próprio num grupo. Quer, igualmente, ser reconhecido como um dos membros do grupo. Para que haja reconhecimento recíproco, deve identificar-se uns com os outros, colocar um mesmo objeto de amor (causa) em lugar do seu ideal de eu (CORREA, 2008). Quanto à instância individual, Enriquez afirma que as organizações não podem impedir a existência de desviantes e marginais, mas elas preferirão sempre os loucos pelo poder, os hipernormais, os indivíduos submissos, salvo quando estas estão criando. Neste momento, pelo contrário, elas têm, geralmente, necessidade de pessoas desejosas de chegar à autonomia (Enriquez, 1974, p. 122). A pulsional é a última das instâncias referidas por Enriquez (1974, p. 127), sendo que ela atravessa todas as outras instâncias. Nesta, ele esclarece:

Os mecanismos que me parecem comportar as conseqüências mais perigosas para a organização são não o recalque, mas a negação e a exclusão (...) a negação (mecanismo de defesa que consiste na recusa de reconhecer a realidade de uma percepção traumatizante)... as organizações suportam mal a idéia de que poderiam viver sob a ameaça de uma castração (...) a negação é também acompanhada pelo reconhecimento da coisa negada. (...) Na organização, o tempo e a morte serão ao mesmo tempo negados e aceitos. Mas a força da negação será tanta, e a clivagem da realidade de tal modo importante, que tudo que pode lembrar a organização que ela é mortal e falível será com muita freqüência rejeitado. A realidade então não será jamais percebida pelo que ela é.

Correa (2008) ressalta que as organizações assumem também a pulsão de destruição, a pulsão de morte, na medida em que impedem a atividade simbólica, pois o que é excluído do simbólico reaparece no real, na forma de imprevisível e, com freqüência, catastrófico. Assim, a pulsão de morte está presente de maneira

importante nas organizações.

Com o objetivo de ilustrar de que forma se efetiva o controle por resultado na IES estudada neste trabalho, foram escolhidos quatro tipos de instâncias, como mostra o QUADRO 4:

QUADRO 4 - Controle social por resultados e níveis de análise organizacional

	MÍTICO	SOCIAL HISTÓRICO	ORGANIZACIONAL	GRUPAL
Níveis de Análise / Formas de Controle por Resultados	Uma idéia na qual todos acreditam e que justificam as ações e decisões da empresa. Objetivo em comum.	Ideologia. O indivíduo se sente guiado, reconhecido e amado. Homogeneizar as relações. Esconder os conflitos e ocultar as relações de dominação.	As estruturas se defendem da desorganização e limitação da competição interna. Diminuição das incertezas, palavras é vigiada, o livre pensamento é desestimulado.	Não há estímulo para formação de grupos informais e espontâneos.
Ideologia da competição econômica.	Organização portadora do ideal do ego (o sucesso da organização é o sucesso do empregado).	Competência como valor amoroso. Competição como prática humana.	Competição interna limitada. Competição interna dentro das regras.	Incentivo à competição entre os grupos formais.
Sucesso entre indivíduos ou grupos.	Competitividade interna.	Ideologia do sucesso. Harmonia e sucesso.	X	Sucesso atrelado à estrutura formal.
Relações de poder manipuladas entre os grupos internos.	Grupos buscam afirmar-se. (Afirmação de si)	Identificação e vínculo aos grupos. Organização como esconderijo dos conflitos.	Desvalorização favorecendo a manipulação. Manipulação pela palavra vigiada.	X
Reconhecimento pela aparência e não pela essência.	Valorização da imagem do grupo e da organização.	Ideologia do belo (estética). Valorização das relações harmônicas.	Aparente incentivo à criatividade.	X
Ilusões construídas aceitas como verdadeiras.	Crença no discurso como portador da verdade.	Ilusão da troca afetiva entre organização e indivíduo. Ilusão da integração.	Ilusão pela criatividade vigiada.	X

Fonte: Elaborado por Faria e Hopfer (2006), a partir da proposta de Faria (2002).

2.4 “O novo poder” - as novas tecnologias de comunicação e informação

A estrutura da sociedade em rede vai estabelecer novas formas de poder e refletir no processo de criação identitária, tendo em vista a sociedade da informação. Destacam-se duas identidades estudadas por Castells (1999): a identidade legitimadora, que, segundo ele, é apropriada pelas instituições dominantes, visando a expandir e reforçar a dominação em relação aos atores sociais; e a identidade de resistência, criada por atores que se encontram em posição pouco prestigiada e rotulada pelo princípio da dominação, construindo as “famosas” trincheiras da resistência. Para Pagés *et al* (1987, p. 60):

O controle, por sua vez, apoiar-se-á na apreciação destas margens delimitando zonas de desvio toleráveis, instaurando “zonas francas”. O controle realiza a síntese contraditória entre a concepção da regra e sua aplicação. Ele permite ao mesmo tempo que a regra não seja imposta brutalmente e que não seja objeto de interpretações abusivas.

A introdução das novas tecnologias de informação transformou o mundo. Aqui, abre-se espaço para as idéias de Manuel Castells, considerado o pai da *cibercultura*, cujas idéias vão ajudar a nortear este estudo. Seu livro *Sociedade em Rede* é o primeiro a englobar a nossa cultura em relação à tecnologia. É um estudo sobre a interface da tecnologia com as pessoas.

Vive-se hoje a chamada “sociedade da informação”, em que tudo é armazenado, processado, selecionado e distribuído, porque a informação é um elemento imprescindível ao sucesso da atividade econômica de uma organização, bem como à produção de saber de riquezas, à construção de conhecimentos, que gera mudanças no mundo do trabalho e à percepção do grau de satisfação do indivíduo, no que se refere ao desempenho do seu papel. A sociedade da informação é um mecanismo de controle.

Castells, em sua obra *O poder da identidade* (1999), analisa as duas tendências

conflitantes que caracterizam a sociedade da informação: a globalização e a identidade, entendida aqui como a fonte de significado, histórias e experiências de um povo.

Este autor dedica-se a estudar, analisar e entender como se estabelecem as relações na sociedade em rede, que faz surgir os processos de construção identitária, geradores de novas formas de transformação social, tendo como base a informação e como pontos de partida a revolução tecnológica, a revolução informacional e a repercussão da sua adoção para a nova economia, analisando os seguintes aspectos: globalização, mudanças no mundo do trabalho que permitem maior flexibilidade e geram instabilidade com relação ao emprego, divisão de tarefas e individualidade da mão de obra. Casttels (1999, p. 17) afirma que:

Nosso mundo e nossa via vêm sendo moldados pelas tendências conflitantes da globalização e da identidade. A revolução da tecnologia da informação e a reestruturação do capitalismo introduziram uma nova forma de sociedade, a sociedade em rede.

Nesse ambiente, acredita-se, é preciso buscar o equilíbrio, porque a idéia da regra e o seu emprego contradizem-se, mutuamente. É um processo de negação, em que a relação de forças entre quem dita as regras e quem as cumpre precisa ser mediada para que não haja conflitos de interesses e para preservar a relação de dominação existente.

Segundo Motta (1979, p. 12), é preciso que a individualização e a socialização habitem o mesmo espaço:

A forma de individualização que em geral é mais benéfica para a organização é o individualismo criativo, ou seja, a aceitação pelo indivíduo das normas básicas ou absolutamente essenciais para a organização, ou a rejeição de muito daquilo que é apenas relevante ou periférico. O indivíduo assim orientado consegue com frequência exercer influência sobre a coletividade organizacional divisional ou departamental, o que pode significar muito, pois o relacionamento indivíduo-organização é um relacionamento entre desiguais.

2.5 Poder de transformação – os investimentos em tecnologia e educação

Em uma economia capitalista, para que um país cresça é necessário que a sua economia produza mais bens e serviços. A fim de aumentar a capacidade produtiva dessa economia, é fundamental investir em capital humano. É este capital que se sustentará como um dos pilares do crescimento econômico dos países, em geral. Assim, acredita-se que este capital humano, dotado de um bom nível de habilidades e treinamento, tornou-se elemento-chave para o enriquecimento de um país. A melhor forma de alcançar isso é por meio da educação institucionalizada.

Na economia global, a Sociedade da Informação indica como principal recurso e crescimento individual e social o domínio de conhecimentos. Por esse motivo, o desenvolvimento humano, por meio da educação, torna-se um diferencial competitivo. Os chamados “homens de negócio” já perceberam que o baixo nível de escolaridade caracteriza um obstáculo para as empresas, pois influi na forma como o trabalhador se apropria das informações, constrói os seus conhecimentos e os aplica em suas atividades. O *Livro Verde* (2000, p. 7), organizado por Takahashi, é um documento oficial do Ministério da Ciência e Tecnologia. O mesmo, criado para impulsionar ações de desenvolvimento da Sociedade da Informação, expressa a seguinte idéia sobre o assunto:

A mão-de-obra qualificada, capaz de atender às exigências do novo paradigma técnico-econômico, é, assim, fundamental para assegurar ganhos de produtividade às empresas brasileiras e melhorias de competitividade, permitindo-lhes ampliar a oferta de empregos e trabalho dignos e adequadamente remunerados.

Para Cortelazzo (1998) as tecnologias, a educação e a comunicação compõem um tripé fundamental para a formação do homem do século XXI. A aprendizagem continuada do homem inclui a mediação tecnológica das informações e a gestão comunicativa. Pode-se perceber que a educação emerge como um desafio prioritário, uma das estratégias para superar as deficiências internas dos países e o desenvolvimento econômico de empresas e da sociedade, dentro e fora do universo do trabalho.

Ao mesmo tempo, a gestão da informação e da comunicação nos processos de aprendizagem torna-se um suporte indispensável para governo, empresas e sociedade. Acredita-se que a esta gestão caiba pesquisar, planejar, orientar e articular as diretrizes que facilitarão o desenvolvimento do novo perfil de competências do profissional, preparando-o para a competitividade do mundo empresarial e, conseqüentemente, tornando-o, também, um indivíduo satisfeito, como será explicitado no item a seguir.

2.6 Motivação – O poder da mente sobre o indivíduo

Antes de falar sobre a importância da motivação no contexto aqui trabalhado e de abordar a satisfação, faz-se necessário traçar um breve repasse no ambiente teórico, além das fronteiras da Educação.

Entre as várias áreas que trabalham a motivação, a filosofia, por exemplo, procura saber “o quê” pode motivar as pessoas a fazerem o que elas fazem; questiona se coisas como o *senso de dever* podem ou não ser motivadores.

Pode-se dizer que a motivação resulta de necessidades que determinam o comportamento humano. Quando o indivíduo tem uma necessidade, há uma ruptura do seu equilíbrio, gerando tensão, insatisfação, inquietação e desconforto. Esses fatores, interagindo, levariam o indivíduo a agir, buscando restabelecer o equilíbrio anterior.

Essa busca do equilíbrio pode ser visualizada pelo ciclo motivacional, esquematizado na Figura 2 a seguir:

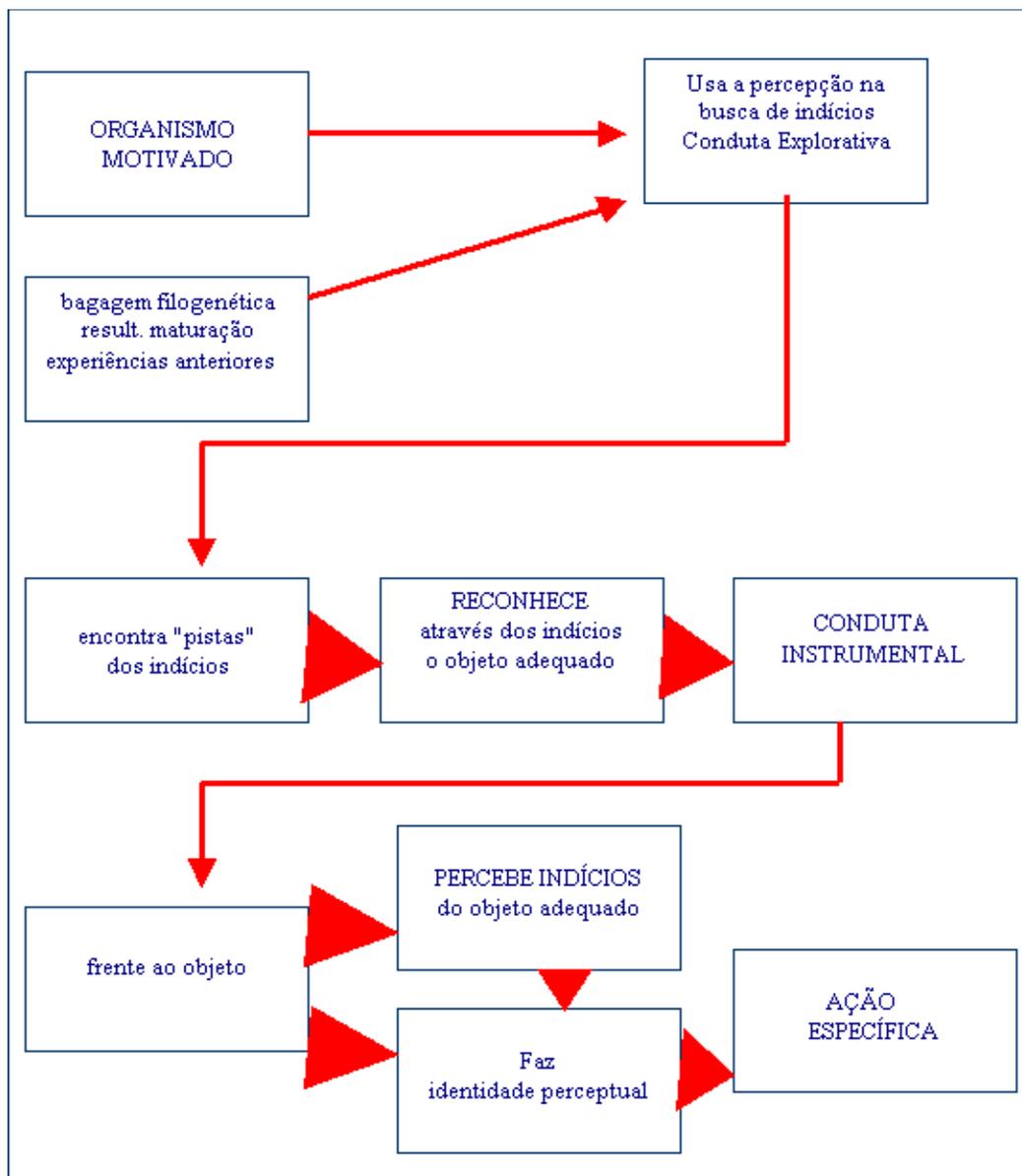


Figura 2 - Esquema do ciclo de motivação
Fonte: MAMEDE-NEVES (1999)

Vale ressaltar que nem todas as necessidades do indivíduo serão satisfeitas, gerando o que se conhece como frustração.

A motivação é também um tema muito estudado pela Psicologia. Cabe citar uma corrente – o hedonismo psicológico – segundo a qual todas as ações do homem são motivadas pelo prazer. Tal concepção está arraigada na estratégia atual da mídia, cujo papel na formação dos indivíduos hoje não pode ser negligenciado.

Uma das teorias da psicologia mais conhecidas e difundidas é a do condicionamento, de Skinner. A aprendizagem se dá a partir de um reforço positivo (prêmio), em oposição ao negativo, em que o prêmio seria a fonte da motivação. Já a teoria cognitivista afirma que o que leva a pessoa a aprender são os aspectos racionais, como objetivos, intenções, expectativas e planos. O desejo de aprender é intrínseco.

Partindo dessas considerações, pode-se dizer que a escola deixa, muitas vezes, de aproveitar-se desses motivos intrínsecos, que seriam a curiosidade, a vontade de aprender, entre outros e acaba, de certa forma, “castrando” a motivação do aluno quando lhe apresenta um currículo rígido, predeterminado e fechado, que nem sempre vai ao encontro de suas expectativas e necessidades.

Já a teoria humanista, cujo grande expoente é Abraham Maslow, afirma que o homem tem necessidades a serem satisfeitas. Porém, há certa prioridade na satisfação dessas necessidades – os motivos. A partir deste e de outros conceitos sobre motivação e satisfação, várias teorias foram elaboradas visando a explicar como proporcionar satisfação ao homem em seu ambiente de trabalho. Uma das teorias elaborada por Maslow parte do pressuposto de que existe uma hierarquia nas necessidades humanas. Nesta, são apresentados três tipos de necessidades: as biológicas, que, uma vez satisfeitas, abrem espaços para as necessidades sociais, as quais dão lugar às verdadeiras necessidades psicológicas.

Seqüencialmente, as necessidades estão dispostas da seguinte forma: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização. Entretanto, é importante salientar que nem sempre esta hierarquia é, rigorosamente, seguida. Outras teorias apontam a questão da satisfação, como algo que surge mediante comparações feitas pelos funcionários.

As necessidades seriam satisfeitas da base para o topo, como se mostra na figura 3:



Figura 3 - Esquema da pirâmide de Maslow

Fonte: PILETTI (1987)

Em primeiro lugar estariam as necessidades fisiológicas (fome, sono *etc.*), seguindo-se as de segurança (garantia de emprego *etc.*), de amor e participação (aceitação, pertinência a grupos *etc.*), de estima (valorização e reconhecimento), de conhecimento e compreensão (curiosidade, exploração, desejo de compreender as coisas) e de estética (busca da beleza, da perfeição) (PILETTI, 1987).

Como se vê, são muitas as necessidades do ser humano e estas se manifestam alternada ou simultaneamente. Segundo Mamede-Neves (1999), a satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira. O comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades.

A outra teoria formulada por Freud afirma que as primeiras experiências infantis são os principais fatores a determinar o desenvolvimento do indivíduo e que muitos atos são determinados por forças inconscientes.

A motivação também pode ser intrínseca ou extrínseca. Quando a satisfação de uma necessidade dá prazer inerente à ação envolvida ocorre a motivação intrínseca. Quando um aluno tem vontade de aprender algo, isso o motiva a aprender. Quando ele satisfaz essa necessidade, isso lhe gera prazer e reforça a motivação para dar continuidade ao processo. Porém, quando a satisfação é apenas consequência da ação, fica-se diante de uma motivação extrínseca. A família cobra que o aluno tire

boas notas nas provas. Isso é um exemplo de motivação extrínseca. O aluno se esforçará, mas não se motivará, pois os conhecimentos envolvidos não eram do seu interesse.

2.7 Satisfação no trabalho

O mundo passa por um momento de mudanças em todos os sentidos. Desde os anos de 1990, pelo menos, isso se reflete na busca pelo incremento da competitividade. Neste contexto, é fundamental que as empresas hoje tentem sedimentar suas habilidades e potenciais para abraçar o novo conceito de trabalho, bem como os desafios a ele inerentes.

O ser humano é um indivíduo emocional e tais emoções afetam o seu estado subjetivo. A satisfação está sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho, variáveis controláveis e incontroláveis que podem interferir na relação trabalho versus sujeito versus resultado versus satisfação. Ela pode afetar a saúde física e mental da pessoa, interferindo em seu comportamento profissional e /ou social.

Trata-se de um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis , a partir dos quais os empregados vêm seu trabalho. Satisfação do trabalho é um sentimento de relativo prazer ou dor que difere de raciocínios objetivos e de intenções comportamentais. A satisfação no trabalho pode ser encarada como uma atitude global ou aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo funcionário.

Segundo Costa (2007), pesquisa do *Great Place to Work Institute* (GPTW), feita com 3 mil empresas, em 30 países, mostrava que o Brasil estava em 6º lugar na lista da satisfação no trabalho. De acordo com o estudo, 91% dos funcionários das melhores empresas sentiam orgulho pelo resultado de seu trabalho, 92% tinham orgulho de estar na sua empresa e 91% acreditavam que seu trabalho possuía um significado especial.

Os fatores da satisfação do trabalho foram hierarquizados por uma pesquisa da SHRM de 2005. Os participantes tiveram de identificar e compreender os fatores importantes para a satisfação total do empregado no trabalho. Segundo Clark (2005), “a literatura de RH mostra que a remuneração não é o fator determinante que controla a satisfação do trabalho do empregado” (p. 1). Porém, o resultado mostrou que os funcionários estavam mudando os seus valores em relação ao que mais valorizam no trabalho.

Os mesmos participantes listaram benefícios, remuneração, contrapeso do trabalho e vida pessoal, segurança no trabalho e sentimento de proteção no trabalho como os cinco fatores mais importantes e essenciais da satisfação do trabalho (CLARK, 2005).

Já Hackman e Oldham (1975) afirmam que os melhores resultados pessoais no trabalho são conquistados quando estão inseridos fatores psicológicos embutidos em um trabalho rico em conteúdo. Para os pesquisadores, quando o funcionário percebe o quanto é valioso o seu trabalho e que ele é o responsável pelos resultados obtidos, maiores serão a predisposição e motivação para o trabalho e a satisfação.

A motivação, a satisfação e a insatisfação no trabalho têm sido alvo de estudos e pesquisas ao longo dos últimos anos. Conhecer o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o método a ser adotado com relação a ele para que melhore seu desempenho nos níveis profissional e organizacional. A teoria das organizações, com os seus variados modelos, é um exemplo de que a busca por uma melhor inserção do homem na organização deve considerar esta como um local de interatividade e ações.

Com relação a esta questão, as opiniões são divergentes. Não há consenso entre os pesquisadores sobre o que é e como ocorrem a motivação, a satisfação e a insatisfação no trabalho. Bergamine e Coda (1990) definem o motivo como uma necessidade atuando sobre o intelecto, o que leva uma pessoa a agir, a se mover.

Afirmam que a motivação é uma tomada de direção para a ação e origina-se de um motivo. Ocorre com o atendimento ou a eliminação de uma necessidade. Ressalta-se que o motivador é a necessidade de satisfação e não o fator de satisfação da necessidade. Assim, “a motivação, portanto, nasce somente da necessidade humana e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”.

Para alguns pesquisadores, os fatores extrínsecos ao sujeito são motivadores, enquanto para outros, não. Segundo Skinner (1972), a personalidade do homem pode ser modelada de acordo com uma programação, prevendo-se um controle de variáveis exteriores. Portanto, a motivação está ligada ao estímulo-resposta, à ação e reação. Para Bergamine e Coda (1990, p. 31), esta teoria retrata a atitude reativa que leva ao movimento e não se pode chamar de motivação, pois uma pessoa não motiva outra, mas faz com que esta se movimente, rompa a inércia. Assim, esses afirmam que :

[...] movimento é uma reação que surge e que perdura enquanto um reforçamento positivo está presente e que, semelhantemente, desaparece, quando tal tipo de recompensa não é oferecida ou, em lugar, se oferece aos sujeitos, reforçadores negativos, isto é, punições.

Cada indivíduo tem suas peculiaridades e um perfil motivacional próprio, sendo a motivação algo que vem de dentro de cada um, não sendo possível estar satisfeito, pois sempre surgirá uma necessidade que organizará e dirigirá novas condutas motivacionais à eterna busca.

Pagés *et al* (1987) afirmam que a carreira está no centro da relação do indivíduo e a organização. A carreira, para o indivíduo, permite “conter” as angústias de não-reconhecimento, de valorização, de medo de fracasso, de insegurança e funciona como passaporte para a realização dos sonhos de onipotência e perfeição.

O trabalho, para muitos, é visto como essencial, porque permite o desempenho de habilidades e competências, que geram satisfação, prazer e ocupação do tempo. É uma forma de sentir-se útil, transformar o cotidiano, ser agente de mudanças. Para Rodrigues (1994), “os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm

o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Assim, o trabalho assume dimensões enormes na vida do homem, pois o prazer no trabalho torna-se uma busca constante.

Gooch e Mcdowel (1998) sustentam que uma pessoa não motiva a outra; apenas há o despertar, o estímulo para se chegar a uma determinada direção. No entanto, para se chegar nessa determinada direção é necessário que a mesma esteja ligada a um desejo, um motivo. A satisfação no trabalho pode ser vista também como uma filosofia envolvendo pessoas, trabalhos e organizações, em que se destacam a preocupação com o bem-estar do trabalhador, a motivação, a qualidade de vida, a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nos processos decisórios e na busca de soluções para problemas do trabalho.

É essencial que o estudo da motivação e da satisfação considere os aspectos individuais e culturais de cada indivíduo. Na opinião de Davis e Newstron (1992), “cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas”.

A satisfação do trabalho está ligada a várias sensações: prazer, alegria, sofrimento, dor, motivação e angústia. Para Davis e Newstron (1992, p. 28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. É preciso dizer aos funcionários o que fazer, como fazer, o que a administração espera do seu desempenho. É importante que haja uma comunicação eficaz e que deixe claros os objetivos e as metas que devem ser atingidos. Compromissos e responsabilidades são os resultados que se esperam obter das pessoas que estão procurando motivar. Se estas pessoas não sabem que resultado está-se esperando delas, certamente, não poderão atingi-los.

O ser humano traz consigo sonhos, esperanças, frustrações, sentimentos, envolvimento e ambições; cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Não se pode pensar que o homem trabalha

somente para a obtenção do salário, que anula os seus sentimentos, que não se entristece com o descaso de superiores que apenas cobram a tarefa e não o informam para a real situação da empresa; que lhe negam o acesso às informações etc. É necessário saber que cada vez que ele entra na empresa, está entrando um “ser” com direitos e deveres: direitos de realizar todos os sonhos e deveres de cumprir com satisfação a missão que lhe foi confiada.

O trabalho é essencial para a vida das pessoas. A satisfação em realizá-lo contribui para que tenha-se uma sociedade melhor, como afirma Coradi (1985, p. 142):

No trabalho, a melhoria de certas condições, não garante e não leva necessariamente a maiores níveis de satisfação de quem trabalha em tal ambiente. Assim, é que, se melhoramos a qualidade de vida no trabalho, ou seja, as condições de supervisão, a qualidade das relações departamentais, as práticas administrativas e, nem certa dimensão, as condições físicas e o salário, com tais melhorias a empresa não garantirá, necessariamente, níveis mais elevados de satisfação. Porém, pelo contrário, quando tais fatores de higiene, em lugar de se tornarem melhores, piorarem, caindo a níveis que os empregados já não aceitam sem contestação, então a insatisfação começa a se manifestar. Em outras palavras, a melhoria dos fatores de higiene não aumenta a satisfação, não motiva, mas a sua piora traz insatisfação.

A satisfação deve ser conquistada à medida que o empregado vai obtendo informações sobre o ambiente de trabalho. Entretanto, a satisfação no trabalho é dinâmica, uma vez que pode deteriorar-se muito mais, rapidamente, do que o tempo necessário para se desenvolver.

Tal item sobre satisfação foi aqui inserido para mostrar o quanto as relações do indivíduo com o trabalho podem interferir em seu nível de satisfação, positiva ou negativamente. Como as relações de poder arbitrárias e a hierarquização conseguem gerar maior ou menor reação neste profissional e como a própria questão salarial também pode interferir neste processo. É o que se buscou responder e que se verá nos resultados da pesquisa quantitativa, realizada ao longo deste estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo e natureza da pesquisa

O delineamento da pesquisa envolve a definição da metodologia adotada para a coleta e análise de dados, tendo por base seus objetivos. Gil (2002) e Vergara (2004) propõem a definição da metodologia de pesquisa a ser adotada com base em seus objetivos gerais (fins) e nos procedimentos de coleta de dados (meios) a serem utilizados.

Baseado na taxionomia de Vergara (2004), a pesquisa aqui proposta pode ser classificada quanto aos fins como descritiva e explicativa. Descritiva, porque tem por objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Incluem-se nesse grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população e aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis (GIL, 2002).

Para Vergara (2004) a pesquisa é também explicativa, pois tem como principal objetivo tornar algo inteligível, esclarecendo quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. Gil (2002) esclarece que este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

Quanto aos meios, Gil (2002) sugere a existência de dois grandes grupos de delineamentos de pesquisa para a coleta de dados. O primeiro inclui as pesquisas bibliográfica e documental e o segundo, por meio de dados fornecidos por pessoas ou pelo meio em que a pesquisa está sendo realizada, como a pesquisa experimental, a pesquisa-ação e a pesquisa participante.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram os docentes do Centro Universitário Newton Paiva. Para a pesquisa quantitativa, foram entrevistados 104 docentes, de ambos os sexos, com grau de escolaridade e tempo de casa variados. Já para a pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas em profundidade com 6 docentes da IES investigada.

3.3 Abordagem quantitativa

3.3.1 Universo e amostra

O universo da pesquisa foi composto por professores da IES investigada e a amostra foi determinada pelo critério de acessibilidade, que elege os indivíduos pela facilidade de acesso (VERGARA, 2004) e, ainda, pelo critério da intencionalidade, que escolhe os indivíduos a partir de certas características relevantes pelos pesquisadores (GIL, 2002).

Também foram seguidas, com apoio em Triviños (1987), de envolvimento no fenômeno; conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa e a capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno em estudo.

3.3.2 Tamanho da amostra

O tamanho da amostra desta pesquisa foi calculado utilizando a fórmula de amostra aleatória simples para populações finitas com variância estimada (TRIOLA, 1999):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot S^2}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot S^2}$$

Em que:

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

Z = valor da variável Z para o nível de confiabilidade adotado

e = erro máximo admitido

S² = estimativa da variância populacional

No presente estudo, adotar-se-ão os seguintes valores:

- N = 654 para o tamanho da população.
- Considerando-se o nível de 95% de confiabilidade, Z vale 1,96.

Admitiu-se um erro de 0,3.

Para uma população de 654 pessoas, tem-se 327, atribuindo notas em cada extremo da escala. Nessa situação, observa-se o pior caso devido à máxima variância. A variância correspondente seria de 5. Esse valor foi considerado como estimativa da variância populacional.

Assim tem-se:

$$n = \frac{654 * (1,96)^2 * 5}{0,3^2 * (654 - 1) + (1,96)^2 * 5}$$

Efetuando-se o cálculo, obteve-se um valor de n igual a 56, o que corresponde a, aproximadamente, 8,5% da população de 654 pessoas. A amostra final, entretanto, foi de 104 questionários respondidos, cujos dados passaram por processo de checagem e validação.

3.3.3 Instrumentos de coleta de dados

Os dados foram coletados, diretamente, dos entrevistados, por meio da utilização de questionários estruturados contendo as escalas de controle e de satisfação no

trabalho e entrevistas semi-estruturadas. Foi utilizado nesta pesquisa um questionário estruturado contendo as escalas de mensuração de fatores formadores do controle e da satisfação. Por meio deste instrumento, pretendeu-se mensurar os operadores dos construtos formadores das duas dimensões a serem investigadas.

Para identificar o grau de satisfação no trabalho e os controles presentes na IES investigada, um questionário (APÊNDICE 1) estruturado foi desenvolvido, contemplando as duas escalas. Os indicadores de controle foram extraídos de Hopfer e Faria (2000) e os indicadores de satisfação foram extraídos do trabalho de Lino (2004) que tiveram como referência os estudos de Stamps (1997). O questionário foi formado por 38 perguntas e se estruturou segundo os Quadros 5 e 6 (APÊNDICES D e E).

Ressalta-se que as inferências a respeito das respostas com índices mais significativos da pesquisa quantitativa serão explicitadas no capítulo 6 deste estudo.

3.3.4 Método de análise dos dados

Todos os dados levantados por meio da aplicação do questionário foram examinados para verificar a relação entre as variáveis e o ajuste dos dados da amostra, com as suposições estatísticas inerentes à técnica multivariada de análise de dados, conforme sugerido por Hair Júnior *et al.* (2005).

Os dados foram tratados utilizando-se o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) for Windows, versão 15, com fins de avaliação dos resultados finais e dos testes de relação entre as variáveis. A análise dos dados incluiu os seguintes procedimentos:

a) Estatística descritiva: média e desvio-padrão dos escores obtidos em cada indicador e em cada construto;

- b) coeficiente de correlação de *Pearson*, para determinar a correlação entre os construtos envolvidos no estudo, mais especificadamente os construtos controle por resultado e controle por estrutura e política e os indicadores de satisfação;
- c) análise de regressão: como o objetivo principal do trabalho foi identificar a influência das formas de controle sobre a satisfação no trabalho a técnica multivariada mais adequada é a análise de regressão linear, metodologia estatística que utiliza a relação entre duas ou mais variáveis quantitativas (ou qualitativas) de tal forma que uma variável pode ser predita a partir da outra ou outras (HAIR JÚNIOR *et al*, 2005).

A técnica de regressão linear que tem por objetivo prever e relacionar uma variável dependente, *satisfação*, a partir de valores conhecidos de uma ou mais de uma variável explicativa ou independente: *controle por resultado* e *controle por estrutura e políticas* (HAIR JÚNIOR *et al*, 2005).

A equação que descreve o modelo é apresentada a seguir:

$$Y = C + \beta_1 CR + \beta_2 CREP + \varepsilon$$

Em que:

Y = variável dependente (*satisfação*);

C = constante

CR = variável independente (*controle por resultado*);

CREP = variável independente (*controle por resultado por estrutura e política*);

β_1 e β_2 = parâmetros da regressão;

ε = erro padrão

Foram definidos quatro modelos de satisfação diferentes. Estes modelos foram construídos considerando-se os construtos definidos originalmente por Stamps (1997) mais o acréscimo de indicadores relacionados à vigilância e ao controle (QUADRO 5):

QUADRO 5 - Modelos formados com a regressão linear

Modelos	Construtos Formadores
Modelo 1 - Satisfação total	Autonomia Interação equipe Interação direção Requisitos trabalho Status profissional Normas organizacionais Controle Vigilância
Modelo 2 - Satisfação sem vigilância e controle	Autonomia Interação equipe Interação direção Requisitos trabalho Status profissional Normas organizacionais
Modelo 3 - Satisfação total com remuneração	Autonomia Interação equipe Interação direção Requisitos trabalho Status profissional Normas organizacionais Controle Vigilância
Modelo 4 - Satisfação sem vigilância e controle mais remuneração	Autonomia Interação equipe Interação direção Requisitos trabalho Status profissional Normas organizacionais

Fonte: Quadro formado pela autora.

3.4 Validade do Instrumento de Pesquisa e confiabilidade da escala

Antes de iniciar o teste efetivo do modelo, buscou-se verificar a confiabilidade dos construtos deste estudo, conforme sugerem Churchill e Iacobucci (2003), conforme constam nos Apêndices D e E.. A primeira etapa de avaliação de confiabilidade das escalas consistiu na avaliação da unidimensionalidade das medidas, conforme sugerem Netemeyer; Bearden e Sharma (2003). Como salientam tais autores, a unidimensionalidade busca avaliar o número de dimensões latentes em um conjunto de indicadores, demonstrando se um conjunto de itens que supostamente são reflexo de um único construto latente apresenta somente uma causa comum ou fator. Para avaliar a unidimensionalidade das escalas, empregou-se o método sugerido por Gerbing e Anderson (1988) e Dunn; Seaker e Waller (1994), que

consiste em verificar se o número de fatores extraídos na análise fatorial com extração por componentes principais é igual a 1 quando o critério de Kaiser (autovalores superiores a 1) é utilizado. Ainda cabe avaliar se a solução fatorial é adequada, verificando se a medida KMO é superior a 0,7, se a variância extraída na Análise Fatorial Exploratória (AFE) é superior a 50% e se o teste de esfericidade de *bartlett* é significativo (HAIR JÚNIOR *et al*, 2005).

Para atender ao pressuposto de unidimensionalidade, procedeu-se à exclusão dos itens que apresentavam a menor carga fatorial, avaliando-se o ajuste dos critérios de validação da unidimensionalidade.

Usualmente, o alfa de *cronbach* é usado para estimar a consistência interna da escala, sendo interpretado como o percentual de variância de uma escala que é livre de erros aleatórios (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002). Normalmente, escalas com valor alfa superior a 0,8 são consideradas confiáveis e consistentes internamente (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003), mas valores de 0,7 podem ser aceitos como limite menos conservador (MALHOTRA, 2001). De forma geral, as estimativas de confiabilidade apresentaram valores acima de 0,7, indicando boa consistência dos dados.

Os resultados dos testes de unidimensionalidade e confiabilidade podem ser verificados a seguir na TAB. 1:

Tabela 1 – Confiabilidade das escalas e Unidimensionalidade dos construtos

Construto	Indicador	Coefficiente Alfa	Variância explicada	KMO
Controle por resultado	CONTRES3	0,761	58,311	0,739
	CONTRES4			
	CONTRES5			
	CONTRES6			
Controle por resultado por meio de política e estrutura	CONTRESEP1	0,847	76,446	0,692
	CONTRESEP2			
	CONTRESEP3			
Controle por resultados por meio dos grupos	CONTRESMG1	0,330		
	CONTRESMG2			
Autonomia	SATISF6	0,749	58,416	0,817
	SATISF10			
	SATISF15			
	SATISF19			
	SATISF25			
	SATISF26			
Interação direção	SATISF3	0,613	65,682	0,576
Interação equipe	SATISF9	0,702		
Requisitos trabalho	SATISF29		0,793	76,394
	SATISF32			
	SATISF4			
	SATISF8			
Status profissional	SATISF16	0,485		
	SATISF17			
	SATISF20			
Normas organizacionais	SATISF28	0,667	60,293	0,733
	SATISF31			
Controle	SATISF18	0,721	56,863	0,708
	SATISF33			
	SATISF34			
	SATISF11			
Vigilância	SATISF12	0,889	75,132	0,809
	SATISF13			
	SATISF14			
	SATISF5			
Vigilância	SATISF21	0,833	60,491	0,810
	SATISF22			
	SATISF23			
	SATISF24			

Fonte: Dados trabalhados no SPSS.

Após esses procedimentos de validação, foi possível estabelecer quais indicadores foram finalmente retidos para servirem de medidas dos seus respectivos construtos, conforme expressa o QUADRO 6:

QUADRO 6 - Construtos válidos e indicadores formativos

Construto	Indicador	Posição final
Controle por resultado	CONTRES1	Excluído - dimensionalidade
	CONTRES2	Excluído – dimensionalidade
	CONTRES3	Retido
	CONTRES4	Retido
	CONTRES5	Retido
	CONTRES6	Retido
	CONTRES7	Excluído – dimensionalidade
	CONTRES8	Excluído – dimensionalidade
	CONTRES9	Excluído – dimensionalidade
Controle por resultado por meio de política e estrutura	CONTRESEP1	Retido
	CONTRESEP2	Retido
	CONTRESEP3	Retido
Controle por resultados por meio dos grupos	CONTRESMG1	Excluído – confiabilidade
	CONTRESMG2	Excluído – confiabilidade
Autonomia	SATISF6	Excluído – confiabilidade
	SATISF10	Retido
	SATISF15	Excluído – confiabilidade
	SATISF19	Excluído – confiabilidade
	SATISF25	Retido
	SATISF26	Retido
Interação direção /equipe	SATISF3	Excluído – confiabilidade
	SATISF9	Excluído – confiabilidade
	SATISF29	Retido
	SATISF30	Retido
	SATISF32	Excluído – dimensionalidade
Requisitos trabalho	SATISF4	Retido
	SATISF8	Retido
	SATISF16	Excluído – confiabilidade
	SATISF17	Excluído – confiabilidade
Status profissional	SATISF2	Excluído – dimensionalidade
	SATISF20	Excluído – confiabilidade
	SATISF28	Retido
	SATISF31	Retido

Normas organizacionais	SATISF7	Excluído – dimensionalidade
	SATISF18	Retido
	SATISF27	Excluído - dimensionalidade
	SATISF33	Retido
Controle	SATISF34	Retido
	SATISF11	Retido
	SATISF12	Retido
	SATISF13	Retido
Vigilância	SATISF14	Retido
	SATISF5	Retido
	SATISF21	Retido
	SATISF22	Retido
	SATISF23	Retido
	SATISF24	Retido

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados trabalhados no SPSS

Na próxima parte do estudo são apresentados os resultados das análises de correlações e de regressões que apresentam como variável dependente a satisfação e como variáveis independentes os fatores de controle.

3.5 Análise Exploratória dos Dados

Conforme sugerem Tabachnick e Fidel (2001), uma análise preliminar da consistência e qualidade dos dados deve preceder a análise multivariada, pois violações de pressupostos e inconsistências nos dados podem gerar distorções que levem a conclusões equivocadas a respeito do problema de pesquisa. Nesse sentido, buscou-se evidenciar e tratar possíveis problemas nos dados antes de se passar à análise efetiva dos mesmos.

Inicialmente, verificou-se a consistência do banco de dados (MALHOTRA, 2001), por meio da identificação de valores fora dos limites das escalas ou dados inconsistentes, em que dados digitados fora dos limites das escalas foram, progressivamente, substituídos no banco de dados pelos valores, devidamente, verificados nos questionários.

A primeira etapa da análise de dados consistiu em verificar estatísticas descritivas da escala, por meio do cálculo da média e do desvio padrão amostral dos indicadores observáveis.

Após a análise descritiva dos dados da pesquisa, procedeu-se à verificação da extensão dos dados perdidos, que, conforme Hair Júnior *et al* (2005) pode comprometer a generalização dos resultados de uma pesquisa. Na análise dos dados ausentes, apresentados nas tabelas 1, pode-se observar a presença de 8 dados ausentes, o que representa menos de 1% dos dados. Somente um indicador apresentou mais do que 1,5% de dados ausentes, que equivale a 2 dados. Para atestar a aleatoriedade dos dados ausentes, fez-se uma série de testes MCAR (*Missings Completely At Random*) de aleatoriedade dos dados ausentes, não sendo encontrado resultado significativo. Assim, procedeu-se com o método de substituição dos dados ausentes pelas médias dos indicadores (HAIR JÚNIOR *et al*, 2005).

Observações atípicas, ou *outliers*, são observações com uma combinação única de características identificáveis como sendo notavelmente diferentes das outras observações (HAIR JÚNIOR *et al*, 2005). Elas podem surgir devido a: a) erros de procedimento, como erros na entrada dos dados ou falhas na codificação; b) resultado de um evento extraordinário, que explica a peculiaridade da observação; c) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem explicação e d) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis. Neste último caso, o pesquisador deve reter a observação (HAIR JÚNIOR *et al*, 2005).

Os *outliers* foram diagnosticados por meio da análise do número de desvios padrão em relação à média, sendo classificados como observações discrepantes, com escores Z fora dos limites de $\pm 3,29$, conforme sugerem Tabachnick e Fidel (2001). Segundo esse critério, foram identificados 23 *outliers* univariados, sendo que a maior concentração de *outliers* ocorreu para as variáveis CONTRESMG2, com 14 *outliers* (ver boxplots no apêndice 1). Nesse passo, a exclusão destes *outliers* não altera os resultados das regressões e, portanto, não influencia o resultado dos testes de hipóteses, e a opção foi por mantê-los na amostra.

Os *outliers* bivariados foram verificados por meio de diagramas de dispersão para os indicadores. Não foram encontrados *outliers* bivariados para nenhum dos construtos. A detecção dos *outliers* multivariados foi feita via cálculo da distância de *Mahalanobis* (D2) (TABACHNICK e FIDELL, 2001). Também não foram encontrados *outliers* multivariados.

Para iniciar as análises de regressão múltipla, devem ser feitas várias suposições sobre as relações entre as variáveis dependentes e independentes que afetam o procedimento estatístico utilizado. As suposições inerentes à análise de regressão múltipla se aplicam às variáveis individuais (dependente e independentes) e à relação como um todo.

Segundo Hair Júnior *et al* (2005), são as seguintes:

- linearidade da relação entre variáveis dependente e independentes;
- variância constante dos termos de erro, ou homoscedasticidade;
- independência dos termos de erro;
- normalidade da distribuição dos termos de erro.

A linearidade da relação entre as variáveis dependentes e independentes representa o grau em que a variação na variável dependente é associada com a variável independente. Segundo Hair Júnior *et al.* (2005), a linearidade é, facilmente, examinada, por meio de gráficos de resíduos. Em regressão múltipla com mais de uma variável independente, porém, um exame dos resíduos mostra os efeitos combinados de todas as variáveis independentes, mas não se pode examinar qualquer variável independente separadamente, em um gráfico de resíduos, ou, simplesmente, verificando as correlações entre as variáveis.

Nesta pesquisa, verificou-se a linearidade pela análise da matriz de correlação entre os construtos estudados, obtidos através pela média dos seus indicadores. Como

mostrado na tabela 2 (Apêndice 3), somente 5% das correlações entre os construtos não obtiveram correlações significativas, o que aponta para um bom ajuste dentro dos construtos do modelos propostos.

Talvez a violação de suposição mais freqüentemente encontrada seja a não-normalidade das variáveis independentes ou dependente ou ambas (HAIR JÚNIOR *et al*, 2005). O teste Kolmogorov-Smirnov foi utilizado para testar a normalidade das variáveis (HAIR JÚNIOR *et al*, 2005). De acordo com este teste, somente as variáveis SATISF21, SATISF22 E SATISF27 não atenderam ao pressuposto da normalidade. Para Tabachnick e Fidel (2001), o não-atendimento de todos os pressupostos, apesar de enfraquecer a análise, não a invalida.

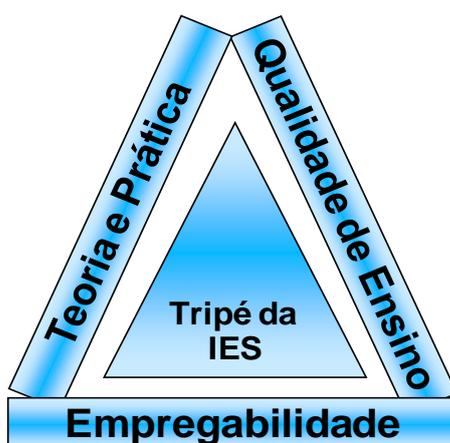
4 SOBRE A INSTITUIÇÃO

4.1 Centro Universitário Newton Paiva

O Centro Universitário Newton Paiva, IES escolhida como objeto de estudo neste trabalho, atua no ramo de educação há 32 anos e é conhecido por ser uma instituição pautada nos valores e princípios de que a formação superior necessita. Esta instituição tem como missão: “Instruir, educar e agregar valores que façam de seus alunos lideranças, reconhecidamente, transformadoras e preparar a comunidade acadêmica para vencer a complexidade, propiciando dignidade à vida humana”.

A proposta da Newton Paiva é oferecer uma formação ética, humanística e que tenha compromisso com a qualidade. Seu compromisso é com o conhecimento, que está estruturado da seguinte forma, como mostra a Figura 4:

Figura 4 - Tripé que norteia a instituição



Fonte: Construída pela autora com base em Missão e valores (2008)

Esta IES, por meio de seus diretores, coordenadores, professores, cursos, centros e núcleos, estabelece diversas relações com outras instituições, propiciando troca de

conhecimento, parcerias e *networking*. Essas parcerias ocorrem, segundo a Instituição, em prol do conhecimento, do bem-estar social e da troca de experiências entre acadêmicos, comunidade e organizações diversas, como exemplifica a Figura 5:

Figura 5: Consolidação da qualidade de ensino



Fonte: Construída pela autora com base em Missão e valores (2008)

Atualmente, a IES oferece os seguintes cursos de graduação (QUADRO 7):

QUADRO 7 – Cursos de graduação – Newton Paiva

Cursos de Graduação Oferecidos pela IES	
Áreas	Cursos
Humanas	- Direito - Geografia e Meio Ambiente - História - Pedagogia Empresarial
Saúde	- Enfermagem - Farmácia - Fisioterapia - Nutrição - Odontologia - Psicologia
Exatas	- Sistemas de Informação
Comunicação Social	- Jornalismo - Publicidade e Propaganda - Relações Públicas
Gestão	- Comércio Exterior - Administração de Empresas - Marketing - Negócios Internacionais - Economia Empresarial - Ciências Contábeis - Turismo - Secretariado

Fonte: CENTRO UNIVERSITÁRIO NEWTON PAIVA, 2008

4.1.1 Graduação Tecnológica

Com duração de dois anos, os cursos obedecem a recomendações específicas das entidades de classes referentes às profissões. As opções são excelentes para

profissionais que buscam a educação continuada e mais qualificação. O QUADRO 8 apresenta os cursos de Graduação tecnológica da Newton Paiva:

QUADRO 8 – Cursos sequenciais e de graduação tecnológica – Newton Paiva

Cursos Sequenciais e de Graduação Tecnológica Oferecidos pela IES
<ul style="list-style-type: none"> - Estética e Cosmetologia Aplicada - Gestão Comercial – LFE em Negócios Automotivos - Gestão Comercial – LFE em Varejo - Gestão de Recursos Humanos - Gestão em Logística - Gestão Financeira - Gestão Pública (Sistema Sócio-Educativo) - Secretariado

Fonte: CENTRO UNIVERSITÁRIO NEWTON PAIVA, 2008

Com o credenciamento do MEC, a IES oferta cursos superiores, semestralmente, além das disciplinas virtuais para o ensino presencial. Também oferece o ensino a distância, que possui a mesma filosofia do ensino presencial. A diferença está apenas na comodidade e flexibilidade que tem o aluno para estudar onde quiser e na hora que puder. Ao contrário do que muitos podem pensar, o ensino a distância oferece o mesmo potencial de ensino-aprendizagem que o ensino tradicional. Como exemplo, pode-se dizer que os primeiros resultados do ENADE (Exame Nacional de Desempenho, realizado pelo MEC) de alunos do ensino a distância, mostram que estes estão se saindo melhor do que acadêmicos de cursos presenciais.

4.1.2 Pós-graduação e MBA

Com o foco em segmentos bem definidos de mercado e em áreas de grande potencial de desenvolvimento, os programas de MBA e Especialização promovem

cursos atuais e oportunidades para o avanço profissional. Do total, 85% dos professores são mestre e doutores. Os cursos estão apresentados no QUADRO 9:

QUADRO 9 – Cursos de Pós-Graduação da Newton Paiva

CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA OFERECIDOS PELA IES
-Adolescência, Relações do Gênero Educação Afetivo-Sexual
- Agentes de Desenvolvimento em Cooperativas – OPERA
- Banco de Dados e Business Intelligence
- Comportamento Eleitoral e Marketing Político
- Comunicação Corporativa
- Direito Notarial
- Direito Processual Civil Constitucionalizado
- Direitos Humanos
- Economia Solidária
- Engenharia de Projetos Industriais
- Ergonomia e Saúde do Trabalhador
- Estratégias Linguísticas de Comunicação
- Gestão Aplicada à Saúde
- Gestão da Saúde e Meio Ambiente
- Gestão de Tributos
- Gestão Pública
- MBA em Finanças e Controladoria
- MBA em Gestão e Liderança Estratégica
- MBA em Gestão Estratégica de Empresas
- MBA em Marketing e Vendas
- Nutrição Clínica com Ênfase em Alimentos Funcionais
- Políticas para a Juventude
- Processo Educativo e Intervenção Escolar
- Projetos e Negócios Culturais
- Psicologia Hospitalar
- Recursos Humanos e Assédio Moral na Empresa
- Saúde Mental e Psicanálise
- Segurança Alimentar e Nutrição
- Teste de Software
- Toxicomania: Prevenção e Tratamento

Fonte: CENTRO UNIVERSITÁRIO NEWTON PAIVA, 2008

A IES realiza, periodicamente, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Este novo sistema de avaliação abrange todas as Instituições de Educação Superior, em processo permanente. É uma proposta que apresenta como características fundamentais a Avaliação Institucional como centro do processo avaliativo, a integração de diversos instrumentos de avaliação e o respeito à identidade e à diversidade das IES.

Como instrumentos de avaliação, o SINAES propõe a auto-avaliação, a avaliação externa e o Exame de Desempenho dos Estudantes (ENADE). A auto-avaliação constitui um processo de análise interna que busca sistematizar informações para analisar e interpretar a realidade no que diz respeito à qualidade acadêmica e ao desenvolvimento institucional. Este trabalho é realizado pela Coordenavi, juntamente com a Comissão Própria de Avaliação (CPA), que é constituída por representantes da comunidade acadêmica e civil.

A avaliação externa é realizada de forma integrada e coerente com a dimensão da auto-avaliação. Ela exige a organização, a sistematização e o inter-relacionamento do conjunto de informações quantitativas e qualitativas, bem como os juízos de valor em relação à qualidade das práticas e das produções teóricas da Instituição.

O processo da avaliação externa é realizado em duas etapas: a visita da comissão de avaliadores do MEC e a elaboração do Relatório de Avaliação Institucional, tendo como base o Relatório da auto-avaliação.

Os resultados das avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País. Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

A operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Trata-se de uma autarquia federal vinculada ao MEC, cuja missão é promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o

Sistema Educacional Brasileiro, com o objetivo de subsidiar a formulação e implementação de políticas públicas para a área educacional a partir de parâmetros de qualidade e equidade, bem como de produzir informações claras e confiáveis aos gestores, pesquisadores, educadores e ao público em geral. Para gerar seus dados e estudos educacionais, o Inep realiza levantamentos estatísticos e avaliativos em todos os níveis e modalidades de ensino:

- Censo Escolar: levantamento de informações estatístico-educacionais de âmbito nacional, realizado anualmente;
- censo Superior: coleta, anualmente, uma série de dados do ensino superior no País, incluindo cursos de graduação, presenciais e à distância;
- avaliação dos Cursos de Graduação: é um procedimento utilizado pelo MEC para o reconhecimento ou renovação de reconhecimento dos cursos de graduação, representando uma medida necessária para a emissão de diplomas;
- avaliação Institucional: compreende a análise dos dados e informações prestados pelas Instituições de Ensino Superior no Formulário Eletrônico e a verificação, in loco, da realidade institucional, dos seus cursos de graduação e de pós-graduação, da pesquisa e da extensão.

Além dos levantamentos estatísticos e das avaliações, o Inep promove encontros para discutir os temas educacionais e disponibiliza outras fontes de consulta sobre educação.

As informações obtidas com o SINAES são utilizadas pelas IES, para a orientação da sua eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais, para orientar políticas públicas; e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) integra o Sinaes. Tem por objetivo aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos. Busca constituir referenciais que permitam a definição de ações voltadas para a melhoria da qualidade dos cursos de graduação por parte da comunidade

acadêmica. Por meio desse exame, será verificado o desempenho do estudante em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso e suas habilidades e competências para ajustar e compreender seus conhecimentos gerais e os específicos de sua profissão em relação às diversas realidades.

Outro teste que busca avaliar o conhecimento do aluno é o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Trata-se de um exame de saída facultativo aos alunos que já concluíram aos que estão concluindo o ensino médio. Foi aplicado pela primeira vez em 1997.

Já o Exame Nacional Para Certificação de Competências (ENCCEJA) é uma proposta do Ministério da Educação de construir uma referência de avaliação nacional para jovens e adultos que não puderam concluir os estudos na idade própria.

Por fim, tem-se o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Trata-se de uma pesquisa por amostragem do ensino fundamental e do ensino médio, realizada a cada dois anos, que produz informações sobre a realidade educacional brasileira, por região e por redes de ensino, pública e privada, nos estados e no Distrito Federal. A avaliação é realizada por meio de um exame bienal de proficiência em matemática e em leitura (Língua Portuguesa). É aplicado em amostra de alunos de 4^a e 8^a séries do ensino fundamental e da 3^a série do ensino médio.

A IES selecionada cumpre todas as exigências necessárias para oferecer um ensino de qualidade e compromisso com resultados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Abordagem Qualitativa

5.1.2 Análise de conteúdo

Os dados levantados com as entrevistas em profundidade foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Tal análise trabalha, tradicionalmente, com materiais textuais escritos, transcritos das entrevistas.

Na construção da análise de conteúdo devem ser consideradas não apenas a semântica da língua, como também a interpretação do sentido que um indivíduo atribui às mensagens. A análise do conteúdo, em suas primeiras utilizações, assemelha-se muito ao processo de categorização e tabulação de respostas a questões abertas. Inicialmente, usada como uma técnica de pesquisa com vistas a uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa de comunicações em jornais, revistas, filmes, emissoras de rádio e televisão, hoje é cada vez mais empregada para a análise de material qualitativo obtido por meio de entrevistas de pesquisa (MACHADO, 1991).

A análise do conteúdo das entrevistas em profundidade permitiu explicar os dados levantados nas análises quantitativas, possibilitando maior entendimento das variações de correspondência e dependência entre os construtos formadores da satisfação no trabalho e os construtos formadores do controle.

5.1.3 Entrevistas em profundidade

A fim de levantar dados que possibilitassem a explicação dos dados coletados na abordagem quantitativa da pesquisa, optou-se por uma pesquisa de caráter

qualitativo, por meio da técnica de entrevistas em profundidade. Nesta pesquisa, foram realizadas 6 entrevistas em profundidade com docentes da IES investigada, conforme consta do anexo 2 deste trabalho, procurando-se contemplar os distintos perfis de funcionários, de acordo com o gênero, o tempo de serviço na instituição, o grau de instrução e a posse de outra fonte de remuneração.

A entrevista em profundidade é caracterizada pela "formulação da maioria das perguntas previstas com antecedência e sua localização é provisoriamente determinada" (COLOGNESE e MÉLO, 1998), tendo o entrevistador uma participação ativa. Apesar de observar um roteiro, pode-se fazer perguntas adicionais para esclarecer questões para melhor compreender o contexto.

Bogdan e Biklen (1994) afirmam que uma boa entrevista tem como característica o fato de deixar o entrevistado desenvolver, falando sobre seus pontos de vista livremente, para, assim, produzir uma riqueza de dados que revelam as perspectivas dos respondentes. No enfoque qualitativo, as perguntas fundamentais que fazem parte da entrevista semi-estruturada não nascem *a priori*. Baseia-se em dados coletados anteriormente.

5.2 Resultados da abordagem qualitativa

A entrevista referida acima tratou de buscar respostas para itens considerados estratégicos em relação ao profissional e à sua ligação com a instituição em questão. Foram abordados, portanto, temas como o tempo de trabalho, outra relação com instituições acadêmicas, a satisfação no ambiente profissional e o sistema de controle e vigilância.

No que se refere à satisfação no trabalho, em termos gerais, a grande maioria dos entrevistados afirmou que a mesma está diretamente ligada ao fato de se fazer o que se gosta. A satisfação é, principalmente, algo decorrente da própria atividade que se desenvolve, como afirmou uma especialista com mais de 5 anos de IES: "eu acho que

a maior satisfação é a gente fazer o que gosta. É a primeira coisa. Melhor ainda quando esse trabalho é remunerado”.

Perguntados sobre o que é determinante para se obter satisfação no trabalho, um dos profissionais respondeu:

Eu acho que a maior da satisfação é a gente fazer o que gosta. É a primeira coisa. Melhor ainda quando esse trabalho é remunerado. Brincadeiras à parte... Mas eu acho que é eu estar por dentro do que eu faço, da atividade que eu desenvolvo. A segunda coisa é o apoio que a gente tem, a estrutura que a gente tem, como no caso da Newton, da Instituição, são os coordenadores. A chefia que a gente tem, que dá o suporte e apóia a gente. Isso também é um fator que determina muito a gente ter uma certa satisfação pra trabalhar.

Outro professor que participou da conversa concorda com a resposta acima ao dizer que há uma linha bastante tênue no que se refere à relação entre a atividade escolhida e a instituição na qual atua:

Pra mim a satisfação está diretamente relacionada a você fazer o que gosta e da maneira que você acha que é a correta, a maneira que você gosta, curte. São dois pontos chaves pra essa satisfação. Importante que haja um reconhecimento do seu trabalho, seja reconhecimento pessoal, ficou legal, não ficou legal, te elogiam, o retorno.

Ressalta-se que estas opiniões são convergentes, independentemente do tempo de trabalho na instituição (o segundo respondente possui a metade de atuação do primeiro). Além de se fazer o que gosta, o reconhecimento obtido pela Instituição também foi pontuado.

Um professor, titulado mestre, que possui entre 5 e 10 anos de atuação na instituição pesquisada e outra fonte de remuneração, pontua que tal fator é relevante para se obter a satisfação profissional:

Por exemplo, algumas coisas não alteram o meu grau de satisfação com o trabalho, mas certas coisas, que é a orientação de trabalhos, por exemplo. Em outra instituição eu fiz várias orientações com os meninos no Pátio e BH

Shopping. Aqui dentro da instituição, mais limitadora, isso é quase impossível. Estão focados em resultado, querem saber onde você está tal dia, tal hora.

Para outro professor, o mercado de trabalho é que dita as regras e o profissional está 'refém' dessa estrutura:

Não dá pra separar controle e satisfação. O mercado está competitivo. A questão ainda não está muito clara sobre a venda da Newton Paiva. Cria ambiente de receio. Ser vendida muda a forma de gestão. É um momento que todo mundo fica "tímido" para opinar.

Outro entrevistado, mestre, com atuação entre 1 e 5 anos na IES, narra sobre a satisfação no trabalho, concordando com a opinião acima: "Pra mim a satisfação está diretamente relacionada a você fazer o que gosta e da maneira que você acha que é a correta. A maneira que você gosta, curte".

Além do prazer em se fazer o que gosta, há outros fatores que interferem na satisfação no trabalho. Os que ficaram mais evidentes são a autonomia e o reconhecimento, como respondeu outro dos entrevistados nesta pesquisa:

Eu acho que tudo que eu ia falar já foi falado: a questão da valorização, do reconhecimento, da autonomia para se trabalhar. Eu acho que a gente tem bastante aqui. O retorno da instituição e dos alunos, que é muito motivante perceber que você está mudando a vida de um aluno para melhor, quando ele te fala que está aplicando aquilo que você falou, "estou fazendo, gostei" e tal. É muito satisfatório.

Outro ponto importante abordado nessa entrevista se refere ao controle e à vigilância. Pôde-se constatar que ambos são percebidos de maneira diferente pelos entrevistados. Para aqueles que possuem menor tempo de trabalho na IES, a percepção da existência dos mecanismos de controle e vigilância é muito dispersa. Já para os profissionais que possuem mais tempo de trabalho na IES, bem como maior grau de instrução, a percepção torna-se mais evidente e gera reflexão, chegando a interferir na satisfação do trabalho. Isto fica claro na opinião de um dos entrevistados a

seguir: “Não dá pra separar controle e satisfação. O mercado está competitivo. A questão ainda não muito clara sobre a venda da Newton Paiva cria ambiente de receio. Ser vendida muda a forma de gestão. É um momento que todo mundo fica “tímido” para opinar”.

Ainda sobre o controle, pode-se perceber que o mesmo existe dentro da IES pesquisada. Tal afirmação é evidenciada por meio de opiniões como a de uma mestre que trabalha há mais de 10 anos na instituição:

Existe um excesso de vigilância. Para onde se olha tem um funcionário tomando conta de seus passos. E, então, parece uma reversão dos papéis. Quando um funcionário de atividade meio, apoio administrativo, passa a ser o “patrão”, aquele que vigia se você está cumprindo com todas as regras, isto desvaloriza a nossa profissão e gera, sim, uma certa insatisfação com a instituição.

Outro dos docentes deixa clara a existência da burocracia na Instituição. No depoimento abaixo, há por parte dele alternância em sua opinião. Ao mesmo tempo em que percebe a necessidade da existência de tal forma de poder burocrático, critica uma possível estrutura fechada:

Eu acho que a burocracia tem que existir, uma hierarquia, senão cada um resolve fazer de uma maneira e as coisas não se desenvolvem. Aí acaba a instituição. É um resultado que a empresa, que a gente busca, mas se ela é engessada, se é burra demais, eu acho que ela prejudica, sim.

Ressalta-se aqui, como ilustração, que o controle é evidente na IES pesquisada. segundo relato de uma docente : "com toda a experiência profissional que eu tenho até hoje, a Newton Paiva é uma das instituições mais formalizadas. O formalismo é uma coisa assim fora do comum”.

A IES utiliza-se de mecanismos de cobrança, propicia a vigilância e a punição e reforça a sua introjeção nos indivíduos, dispensando mecanismos mais visíveis de controle e institucionalizando o que Foucault (1987) denominou “controle panóptico”. Segundo Garcia (2004, p. 34), o que se pretende ao institucionalizar a vigilância é:

Instaurar na moderna empresa capitalista a 'paranóia' do medo e do castigo, da proibição e da recompensa pelo bom comportamento [...] Esse ritual deve ser repetitivo: que os castigos sejam uma escola mais que uma festa, um livro sempre aberto mais que uma cerimônia. A duração que torna o castigo eficaz para o culpado também é útil para os espectadores.

A relação organizacional na IES estudada é pautada pelo desempenho individual e coletivo, pela representação que cada um desempenha e pelo poder, que é construído e reelaborado por meio do conhecimento, do poder circulante, da legitimação e do cumprimento de normas e regras.

Apesar da dualidade de poder estabelecida pelas regras burocráticas da IES e pelo uso de restrições e privilégios na regulação social, os diretores, os coordenadores e os professores acabam por acumular poder por tempo determinado. Esses "poderes burocráticos" circulam entre os participantes, determinando relações efêmeras com fundamentos de dominação e dependência.

O *controle*, portanto, pode também ser exercido e bem assimilado. Uma vez assimilado, é incorporado ao dia-a-dia dos profissionais, como se evidencia na frase abaixo de um dos docentes entrevistados:

Eu acho bem interessante. Eu vim e quando eu comecei a dar aula aqui eu não percebia de forma negativa, para mim era uma coisa normal você ter controle de [...] e essas coisas. Agora, pelo convívio com os outros, eu vejo que não é uma coisa tão desejada. Só que comparando com outras instituições, você vê que a Newton é uma instituição até [...], ela acompanha, monitora tudo certinho, é flexível.

O mesmo ocorre para os entrevistados que têm outra fonte de remuneração, como é o caso desta especialista que atua na IES há menos de 1 ano:

Pouquíssimo tempo de casa. Por enquanto não me aborreci com nada e nem percebi ou me senti insatisfeita com algum fator em relação à burocracia. Eu acho esse controle normal, necessário. Ainda não deu para sentir esse outro aspecto da vigilância.

Outro docente entrevistado concorda que o exercício evidente do poder é necessário à instituição, inclusive, inserindo no contexto cultural da sociedade, quando diz: “essa questão de controle, ela é fundamental nas organizações e na sociedade como um todo. As regras, o controle, que vai formando a cultura organizacional de cada instituição”.

Pode-se dizer, então, que o tempo de serviço em uma instituição e os vínculos progressos criados com ela mesma podem influenciar de maneira positiva o posterior relacionamento deste profissional com o ambiente acadêmico e com a IES para a qual serve, como se lê:

Tenho pouquíssimo tempo de casa. Por enquanto não me aborreci com nada e nem percebi ou me senti insatisfeita com algum fator em relação à burocracia. Eu acho esse controle normal, necessário. Ainda não deu para sentir esse outro aspecto da vigilância. O cara que toca o sinal, você sente que o cara tá te observando, que hora você chegou, que você saiu, esse aspecto todo faz parte também do controle”.

Estranho observar que tal sentimento abriga em si, também, uma contradição. A profissional acima diz perceber o controle como normal. Porém, em seguida, afirma, absolutamente, o contrário, ao dizer que o professor é um pouco observado de maneira arbitrária, como se, a “olho nu” nada disso fosse possível.

O controle social está para a organização assim como a organização está para o controle social, porque o espaço organizacional permite a produção de bens e de conhecimento, que precisam ser controlados.

Para um dos professores entrevistados, tal situação pode ter alguma relação com a cultura da empresa: “os objetivos não parecem estabelecidos, talvez em função da cultura organizacional familiar”.

Para o indivíduo, segundo Pagés *et al* (1987), vencer os obstáculos é o meio de ser reconhecido, admitido, aceito na empresa. O indivíduo precisa ser amado e valorizado, conforme mostra mais um depoimento obtido na entrevista:

Pra mim uma das questões mais determinantes [...] é o reconhecimento profissional. O ambiente organizacional, o corpo docente, coordenadores e também os alunos, o *feedback* dos alunos, porque isso vai refletir no seu desempenho profissional, vai gerar uma sensação mais satisfatória, mais legal e, também gostar. Eu acho que o ambiente fica satisfatório não somente para o funcionário, mas para a instituição, como um todo.

5.3 Abordagem Quantitativa

5.3.1 Análise da correlação

O primeiro passo para o desenvolvimento da regressão consiste na verificação da correlação entre a variável dependente, satisfação, e as variáveis independentes, controle por resultado e controle por estrutura e políticas (QUADRO 10):

QUADRO 10 – Correlação, satisfação e variáveis de controle

		CONT RESULT	CONT RESULTESTPOL
SATISFAÇÃO TOTAL (Modelo 1)	Pearson	-0,495(**)	-0,509(**)
	Sig.	0,000	0,000
	N	104	104
SATISFAÇÃO PARCIAL (Modelo 2)	Pearson	-0,522(**)	-0,508(**)
	Sig.	0,000	0,000
	N	104	104
SATVIGCONRE M (Modelo 3)	Pearson	-0,566(**)	-0,537(**)
	Sig.	0,000	0,000
	N	104	104
SATREM (Modelo 4)	Pearson	-0,604(**)	-0,536(**)
	Sig.	0,000	0,000
	N	104	104

** Correlação significativa no nível 0,01 (bi-caudal)

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS.

A variável independente CONTRESULTESTPOL (*controle de resultado por estrutura e política*) correlaciona-se de maneira mais evidente e significativa que a variável CONTRESULT (*controle por resultado*) com as variáveis dependentes. A correlação entre as variáveis independentes e a variável dependente é maior quando o modelo considera o construto *remuneração* e não considera os construtos *vigilância* e

controle como componentes da variável dependente, *satisfação*. No Modelo 1, que considera *vigilância* e *controle* como construtos formadores da variável dependente *satisfação*, mas não considera o construto *remuneração*, a correlação com a variável CONTRESULTESTPOL é igual a $-0,509$ e com a variável CONTRESULT é igual a $-0,495$. No modelo 2, que não considera os construtos *vigilância* e *controle*, as correlações são: $-0,522$ para CONTRESULT e $-0,508$ para CONTRESULTESTPOL. Nos modelos 3 e 4, que passam a considerar a remuneração como construto formador da variável dependente, as correlações da satisfação com as variáveis independentes aumenta. A correlação com a variável CONTRESULT é de $-0,566$ no modelo 3 e de $-0,604$ no modelo 4 e a correlação com a variável CONTRESULTESTPOL é de $-0,537$ no modelo 3 e $-0,536$ no modelo 4.

5.3.2 Análise das regressões

Após a verificação das correlações entre construtos, passa-se a desenvolver a análise da regressão dos modelos construídos (TAB. 2):

Tabela 2
Variação do R2 para a variação na satisfação

	R2	Constante	Controle por resultado (β_1)	Controle resultado por estrutura e políticas (β_2)
Modelo 1	0,323	5,882	-0,209	-0,225
Modelo 2	0,340	5,599	-0,231	-0,204
Modelo 3	0,390	6,031	-0,251	-0,203
Modelo 4	0,420	5,830	-0,282	-0,178

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS.

Como se pôde observar na TAB. 2, o poder de explicação da satisfação aumenta à medida que se consideram mais componentes na formação desta. Quando se determina a *satisfação* (satisfação total) como sendo formada por todos os construtos *autonomia*, *interação equipe*, *interação direção*, *requisitos trabalho*, *status profissional*, *normas organizacionais*, *vigilância* e *controle* o R2 resultante é de 0,323. Quando se considera também o fator *remuneração* o poder de explicação aumenta (R2 = 0,390).

Quanto à satisfação no trabalho, os resultados obtidos indicam que os docentes tendem a apresentar, para os quatro modelos de construtos utilizados algumas variáveis. Os docentes ficam satisfeitos nos fatores de *autonomia, interação equipe, interação direção, requisitos do trabalho, status profissional e normas organizacionais* com remuneração, sem controle atingindo o R^2 0,42. Afirma-se que quando não se tem vigilância e controle e acrescenta-se remuneração, percebe-se que há um grau de satisfação maior.

Aqui, os docentes sentem-se mais satisfeitos, porque, além de gostarem do que fazem, conforme já analisado, também têm orgulho da profissão e a remuneração é um fator de satisfação, é o valor pago pelo trabalho realizado:

Podemos dizer que a remuneração estratégica é um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. A remuneração estratégica deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em conta as suas características e planejamentos atuais e futuros. Os empregados sentem-se mais valorizados e melhor remunerados, maximizando a sua contribuição individual para o sucesso da organização e cumprimento das metas estabelecidas. Certamente, a remuneração estratégica é uma forma de obter maior vínculo entre as empresas e seus colaboradores.

Quando, entretanto, os construtos *vigilância* e *controle* são desconsiderados na formação da satisfação, o poder de explicação aumenta para $R^2 = 0,340$ (satisfação sem *vigilância* e *controle*) e para $R^2 = 0,420$ quando se retiram a *vigilância* e o *controle* e se agrega *remuneração*. Estes dados significam que a satisfação é mais bem formada quando os construtos *vigilância* e *controle* não estão presentes.

A variável preditora que mais contribui para a satisfação em três dos quatro modelos é *controle por resultado* (-0,231 no modelo satisfação sem vigilância e controle; -0,251 no modelo satisfação com remuneração e -0,282 no modelo sem vigilância e controle com remuneração). O *controle por estrutura e políticas* só se mostra com maior contribuição para a explicação do modelo 1, satisfação total, aquele que considera todos os construtos, com exceção de *remuneração*. O grau de influência

na satisfação do construto *controle por resultado* aumenta à medida que se inclui *remuneração* como construto formador da variável dependente, satisfação e excluem-se os construtos *vigilância* e *controle*: beta de -0,209 no modelo 1 e -0,225 no modelo 4. O movimento contrário ocorre com o construto *controle por estrutura e políticas*, em que o beta diminui de -0,225 no modelo 1 para -0,178 no modelo 4 (TAB. 3):

Tabela 3
Variação do R2 para a variação na satisfação por gênero

Modelo	Sexo	R2	Constante	Controle por resultado	Controle do resultado por estrutura e políticas
Modelo 1	Masculino	0,395 Sig.	5,768 0	-0,146 0,115	-0,261 0,003
	Feminino	0,289 Sig.	6,191 0	-0,268 0,012	-0,227 0,043
Modelo 2	Masculino	0,432 Sig.	5,475 0	-0,182 0,033	-0,226 0,005
	Feminino	0,292 Sig.	5,933 0	-0,278 0,01	-0,221 0,05
Modelo 3	Masculino	0,498 Sig.	5,944 0	-0,195 0,016	-0,243 0,002
	Feminino	0,321 Sig.	6,262 0	-0,298 0,003	-0,195 0,062
Modelo 4	Masculino	0,552 Sig.	5,743 0	-0,240 0,001	-0,208 0,003
	Feminino	0,331 Sig.	6,061 0	-0,316 0,002	-0,180 0,082

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS.

A análise da variação dos resultados das regressões em função do gênero dos respondentes mostra que no grupo masculino o poder de explicação dos modelos é maior do que no grupo feminino, $r^2 = 0,395$ no modelo 1 para o segmento masculino e $r^2 = 0,289$ no segmento feminino. *Controle por resultado* tem um beta maior do que o beta do *controle do resultado por estrutura e políticas* no caso do grupo feminino. No caso do grupo masculino ocorre o contrário: o beta do construto *controle do resultado por estrutura e políticas* é maior do que o beta do construto *controle por resultado*, com exceção do modelo 4, onde ocorre o contrário. Os movimentos de aumento do poder de explicação do modelo e do beta do construto

controle por resultado acompanham o movimento descrito para a análise geral feita anteriormente (TAB 3).

As relações de gênero podem ser vistas como exercícios e práticas sociais que são institucionalizadas e interferem na ação comportamental do indivíduo, porque o ser humano é um ser social, que tem que se relacionar, comunicar, interagir. A questão de gênero pode ser vista como um produto construído pela interação e pelas vivências diferentes por homens e mulheres. Segundo Capelle (*et al.* 2004, p. 5):

Dessa forma, o conceito de relações sociais de gênero, deve ser pensado de forma particular, mas, ao mesmo tempo, de forma não-fragmentada, pois tais relações existem em todos os lugares e em todos os níveis do social. Ao se relacionar o conceito de relações de gênero à noção de prática social, possibilita-se a periodização histórica dessas relações, a qual é capaz de evidenciar as formas que a interação social entre homens e mulheres adquire ao longo do tempo.

Percebe-se que a pesquisa na IES mostra que no grupo masculino o poder de explicação dos modelos é maior do que no grupo feminino, porque o novo cenário do mundo organizacional pede resultado, independentemente, de gênero, escolaridade, tempo de casa.

A globalização tem eliminado alguns dos empregos masculinos e alterado os postos tradicionalmente ocupados por homens, fazendo com que estes se aproximem dos femininos, em particular, quanto à precariedade. O trabalho da mulheres e homens tem se tornado similar em virtude de que menor número de pessoas de ambos os sexos têm conseguido escolher o tipo de trabalho que desejam realizar.; restando assumir postos não valorizados.

Outra explicação possível para o dado em questão é que na época da realização da pesquisa (abril de 2008) a maioria dos docentes que ocupavam o cargo de coordenação era constituída de mulheres, o que pode ter influência na percepção de controle do grupo masculino.

Pode-se afirmar também que a mulher tem outras fontes de realização e satisfação mais latentes que os homens: família, filhos, casa etc. Percebe-se que a cobrança por emprego para o sexo masculino se dá de forma mais aguda.

Segundo um relato de um professor, coordenador, que tem duas graduações, "a mulher é mais fácil de ser "adestrada". O trabalho para ela é importante, mas ela também se satisfaz de outras maneiras. A mulher consegue trabalhar várias facetas - trabalho, família, qualidade de vida , enquanto que o homem é carreirista".

A mulher é multifacetada, enquanto o homem é obcecado pelo trabalho. Tem como princípio norteador o trabalho, pois dele vem a maior parte da satisfação. Percebe-se que é um problema cultural, mas vale registrar que na IES pesquisada a maioria do corpo docente é constituída de mulher. A mulher, na IES, tem posição de destaque e consegue ocupar altos cargos.

Segundo depoimento de outro coordenador, que tem 17 anos de casa, a mulher é batalhadora, tem força, vai à luta, não se deixa abater e busca formas criativas de encantar o discente despertando nele o desejo pelo conteúdo ministrado.

Vale destacar aqui que ambos os sexos percebem que na IES existem formas de controle que interferem na satisfação do trabalho (TAB. 4):

Tabela 4
Variação do R2 para a variação na satisfação por grau de instrução

Modelo	Instrução	R2	Constante	Controle por Resultado	Controle Resultado por Estrutura e Políticas
Modelo 1	Pós-graduação	0,505 Sig.	6,240 00,000	-0,232 0,058	-0,307 0,006
	Mestrado	0,262 Sig.	5,683 00,000	-0,200 0,024	-0,170 0,070
Modelo 2	Pós-graduação	0,560 Sig.	5,884 00,000	-0,312 0,004	-0,219 0,021
	Mestrado	0,261 Sig.	5,455 00,000	-0,194 0,032	-0,186 0,053
Modelo 3	Pós-graduação	0,548 Sig.	6,361 00,000	-0,277 0,016	-0,274 0,008
	Mestrado	0,339 Sig.	5,827 00,000	-0,236 0,003	-0,157 0,060
Modelo 4	Pós-graduação	0,600 Sig.	6,091 00,000	-0,358 0,001	-0,189 0,035
	Mestrado	0,352 Sig.	5,673 00,000	-0,241 0,003	-0,167 0,047

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS.

A análise dos resultados das regressões considerando em conta os grupos com níveis de instrução diferentes só considerou dois segmentos: o formado por entrevistados que tinham pós-graduação; e o formado por entrevistados que tinham mestrado. Os demais respondentes da pesquisa foram desconsiderados, por formarem grupos com pequena participação de respondentes, o que inviabilizou a análise de regressão. A análise dos dados da tabela X mostra que o poder de explicação dos modelos é maior no grupo formado por respondentes que tinham pós-graduação do que no grupo que tinha mestrado. Com exceção do modelo 1, no grupo que tinha pós-graduação, o coeficiente beta do construto *controle por resultado* é maior que o beta do construto *controle do resultado por estrutura e política* (TAB. 5):

Tabela 5
Variação do R2 para a variação na satisfação por tempo de trabalho na IES

Modelo	Tempo de Trabalho	R2	Constante	Controle por Resultado	Controle Resultado por Estrutura e Políticas
Modelo 1	Há menos de 1 ano	0,366 Sig.	5,418 0,005	-0,012 0,975	-0,356 0,316
	de 1 a 5 anos	0,197 Sig.	5,211 0,000	-0,178 0,118	-0,141 0,189
	de 6 a 10 anos	0,396 Sig.	6,448 00,000	-0,184 0,106	-0,330 0,004
	Mais de 10 anos	0,421 Sig.	6,006 00,000	-0,226 0,413	-0,237 0,300
Modelo 2	Há menos de 1 ano	0,247 Sig.	5,061 0,007	-0,218 0,594	-0,107 0,758
	de 1 a 5 anos	0,244 Sig.	5,126 0,000	-0,222 0,047	-0,133 0,202
	de 6 a 10 anos	0,438 Sig.	6,248 0,000	-0,195 0,074	-0,341 0,002
	Mais de 10 anos	0,381 Sig.	5,401 0,000	-0,283 0,275	-0,125 0,547
Modelo 3	Há menos de 1 ano	0,275 Sig.	5,076 0,005	-0,028 0,941	-0,262 0,431
	de 1 a 5 anos	0,270 Sig.	5,410 0,000	-0,238 0,020	-0,106 0,265
	de 6 a 10 anos	0,477 Sig.	6,610 0,000	-0,240 0,021	-0,311 0,003
	Mais de 10 anos	0,501 Sig.	6,331 0,000	-0,252 0,334	-0,258 0,233
Modelo 4	Há menos de 1 ano	0,161 Sig.	4,672 0,007	-0,209 0,578	-0,021 0,946
	de 1 a 5 anos	0,340 Sig.	5,394 0,000	-0,294 0,003	-0,089 0,324
	de 6 a 10 anos	0,518 Sig.	6,486 0,000	-0,266 0,009	-0,316 0,002
	Mais de 10 anos	0,496 Sig.	5,906 0,000	-0,307 0,205	-0,168 0,387

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS.

A análise dos dados da tabela 6 mostra que existem comportamentos diferentes do poder de explicação dos modelos de satisfação construídos. Os respondentes da pesquisa foram agrupados em função do tempo de trabalho na IES investigada. Nos grupos que tinham de 1 a 5 anos de trabalho e entre 6 e 10 anos, observa-se o mesmo movimento do poder de explicação dos modelos, que aumenta à medida que os construtos *controle* e *vigilância* são retirados e o construto *remuneração* é

introduzido (TAB. 6), como visto nas tabelas anteriores. Curiosamente, no grupo formado por respondentes com menor tempo de trabalho na IES, menos de 1 ano, o movimento é contrário: o poder de explicação do modelo diminui à medida que são retirados os construtos *vigilância* e *controle* e é introduzido o construto *remuneração*. A análise dos betas, entretanto, é inconclusiva, uma vez que a maioria dos indicadores não encontrou significância.

Tabela 6
Variação do R2 para a variação na satisfação por posse de outra fonte de remuneração

Modelo	Outra Fonte Remuneração	R2	Constante	Controle por resultado	Controle do resultado por estrutura e políticas
Modelo 1	Sim	0,343 Sig.	5,967 0,000	-0,216 0,005	-0,231 0,002
	Não	0,277 Sig.	5,684 0,000	-0,193 0,255	-0,211 0,196
Modelo 2	Sim	0,359 Sig.	5,664 0,000	-0,216 0,004	-0,229 0,002
	Não	0,302 Sig.	5,436 0,000	-0,302 0,073	-0,112 0,473
Modelo 3	Sim	0,428 Sig.	6,106 0,000	-0,260 0,000	-0,210 0,002
	Não	0,289 Sig.	5,816 0,000	-0,219 0,180	-0,182 0,243
Modelo 4	Sim	0,465 Sig.	5,885 0,000	-0,273 0,000	-0,202 0,001
	Não	0,311 Sig.	5,641 0,000	-0,320 0,053	-0,089 0,560

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS.

A análise dos dados da TAB. 6, divididos por grupo de respondentes que têm ou não outra fonte de remuneração além da obtida na IES investigada, demonstra que o poder de explicação dos modelos formados pelo grupo que tem outra fonte de remuneração é maior que o poder de explicação dos modelos formados pelo grupo que não tem outra fonte de remuneração.

Junto ao grupo que tem outra fonte de remuneração, nos modelos 1 e 2, o beta do construto *controle do resultado por estrutura e políticas* é maior do que o beta do construto *controle por resultado*. Com o mesmo grupo, mas analisando-se os modelos 3 e 4, a ordem de importância se altera, sendo os betas do construto *controle por resultado* maiores que os betas do construto *controle do resultado por estruturas e política*.

Os betas dos modelos construídos para o grupo de respondentes que não possui outra fonte de remuneração não podem ser analisados, uma vez que não possuem significância estatística.

5.3.3 Análise descritiva da amostra

A amostra deste estudo, aqui representada por meio de gráficos, foi composta por 104 profissionais docentes da IES investigada e teve o seguinte perfil: 53,8% eram homens e 46,2% eram mulheres.

Do total de entrevistados, 58,7% possuem mestrado; 44,2% têm entre 1 e 5 anos de trabalho na IES e 75% declararam ter outra fonte de remuneração. Os números acima permitem uma leitura que reforça que a qualificação profissional dos docentes é um pontos fortes da instituição.

É o que mostram os gráficos 1 a 4:

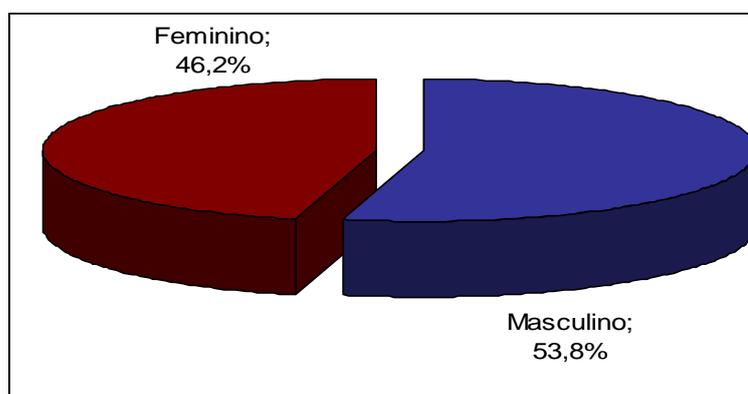


GRÁFICO 1 - Distribuição dos respondentes, segundo o gênero.
FONTE: Elaborado pela autora da dissertação.

Ressalta-se o alto nível de qualificação profissional do corpo docente da Newton Paiva, em que 94,3% do total possuem escolaridade mínima de pós-graduação, o que constitui em ponto forte para a instituição, conforme se vê no gráfico:

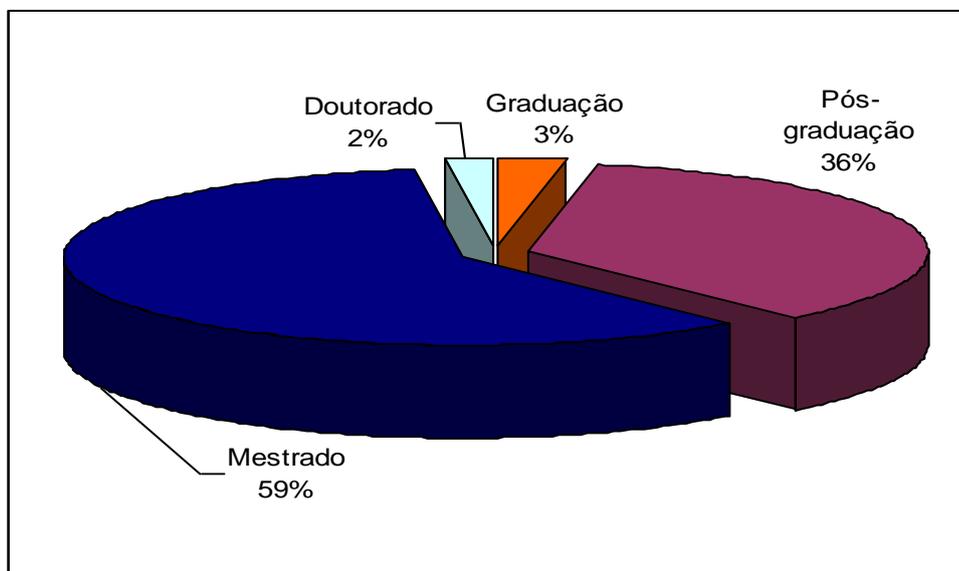


GRÁFICO 2 - Distribuição dos respondentes, segundo o grau de instrução.
FONTE: Elaborado pela autora da dissertação.

Quanto maior o tempo de trabalho, percebe-se que a pessoa vê o controle de forma mais clara. Isto pode ser, facilmente, explicado pela adaptação às normas da Instituição:

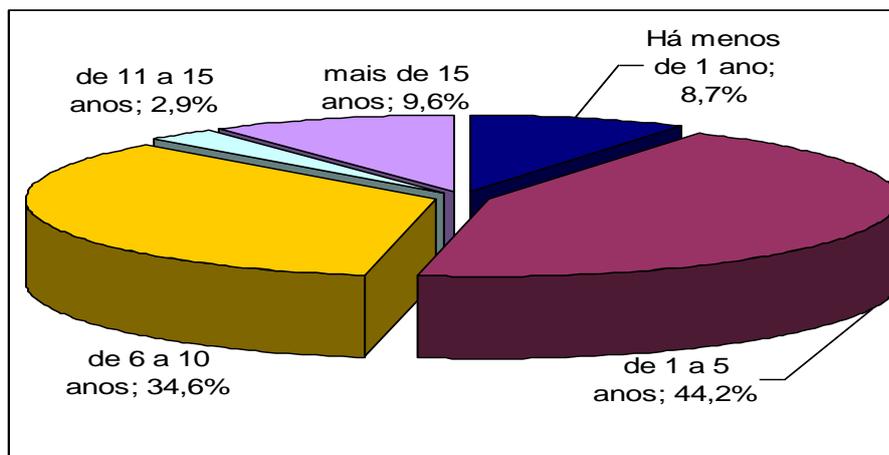


GRÁFICO 3 - Distribuição dos respondentes, segundo o tempo de trabalho na IES.
FONTE: Elaborado pela autora da dissertação.

O docente que recebe mais de uma fonte de remuneração respondeu que na Newton Paiva o controle é mais evidente e explicitado. Ao mesmo tempo, esses mesmos docentes responderam que se sentem menos satisfeitos nesta instituição do que em outras ou nos seus outros trabalhos. Pode-se perceber que quanto maior o controle (evidenciado) menor é o nível de satisfação.

Segundo a fala de um professor: “eu tenho retirado o meu poder de democracia, de palavra, de identidade, do meu conhecimento”. Segundo Foucault (1987, p. 143), “o poder é com efeito um poder que, em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior “adestrar”, ou sem dúvida adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor”.

Pode-se relatar a fala de um docente com mestrado que trabalha também em outra IES: Aqui tudo é olhado, controlado, cheio de normas e regras. Na outra IES eles não estão nem aí para o docente. Isso se reafirma segundo Foucault (1987, p. 143) no “sucesso do poder disciplinar se deve sem dúvida ao uso de instrumentos simples; o olhar hierárquico, a sanção normalizadora e sua combinação num procedimento que lhe é específico, o exame”.

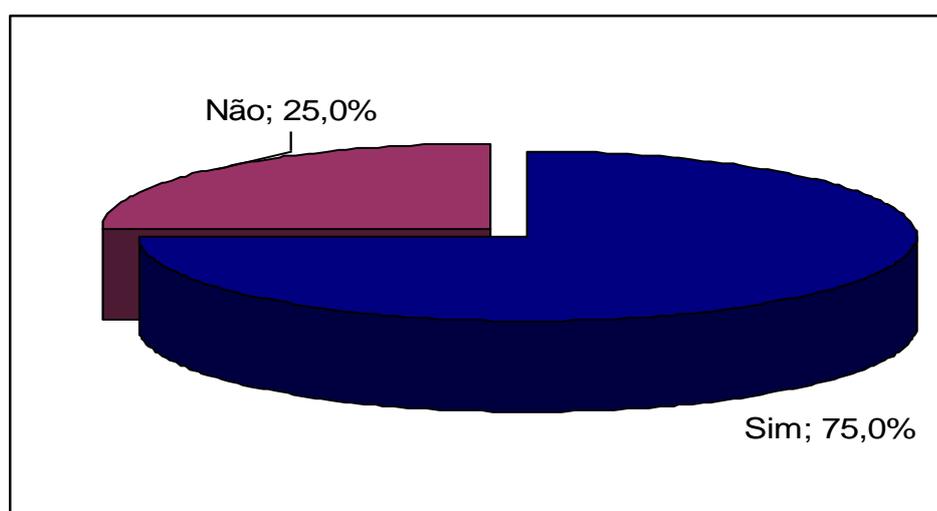


GRÁFICO 4 - Distribuição dos respondentes segundo a existência de outra fonte de remuneração

FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

Cabe aqui comentar acerca dos resultados da pesquisa quantitativa. O índice SATISF 31 buscou responder à seguinte pergunta: “Se eu tivesse de decidir tudo outra vez, ainda assim eu entraria na docência”. Nos construtos que balizaram tal pesquisa, esta pergunta se encaixa no status profissional. Percebeu-se que uma grande parte dos docentes entrevistados aqui voltaria para a docência como uma possível nova escolha se tivessem tal chance. Pode-se inferir, então, a princípio, que ser professor universitário confere status, bem como ascensão e realização social, conforme a ordem descrita na pirâmide de Maslow, explicada ao longo deste estudo. Pode-se dizer também que “os professores são profissionais essenciais nos processos de mudança da sociedade” (PIMENTA e ANASTASIOU, 2002, p. 11).

O docente, ao repassar o seu conhecimento, transforma-se em um agente transformador de mudanças que interferirão nas atitudes, comportamentos e ações dos discentes. O conhecimento é um passaporte para a ascensão em todos os aspectos. Os professores contribuem com os seus saberes, valores e experiências, nessa complexa tarefa de buscar a melhoria da qualidade social da escolarização (PIMENTA e ANASTASIOU, 2002, p. 12).

Acredita-se, portanto, que torna-se necessário investir no docente, na sua formação e qualificação, para que este consiga educar, de forma a permitir um melhor desenvolvimento humano, responsável e comprometido com a ética, para preparar o discente no enfrentamento dos desafios impostos pela sociedade moderna.

De acordo com Pimenta e Anastasiou (2002, p. 13),

As transformações das práticas discentes só se efetivarão se o professor ampliar sua consciência sobre a própria prática, a de sala de aula e a da escola como um todo, o que pressupõe os conhecimentos teóricos e críticos sobre a realidade.

Já com relação aos requisitos do trabalho, registrado aqui como SATISF 4, por meio da pergunta: “Nesta instituição o pessoal docente tem muito trabalho administrativo burocrático”, afirma-se que, no atual cenário, novas exigências são acrescentadas ao trabalho do docente.

A docência na universidade vai além da sala de aula, pois deve-se preocupar com avaliações internas e externas (avaliação institucional, SINAES, ENADE), participar de eventos, cursos e seminários, atentar para o cumprimento de prazos e datas e participar de reuniões. Deve-se registrar aqui, ainda, que o docente, ao ingressar na IES pesquisada neste trabalho, sabe que é seu dever, conforme consta do Regimento Geral do Centro Universitário Newton Paiva (explicitado no Anexo 1), exercer as funções administrativas para as quais foi designado.

Um dos entrevistados na pesquisa qualitativa (abre-se espaço aqui para uma pequena análise sobre tal pesquisa, para efeito de complemento deste item) afirmou o seguinte: “se eu tenho uma orientação da IES com relação à chamada, entrega do diário, nota etc, eu estou atendendo a uma situação da IES para cumprir os procedimentos exigidos pelo MEC. Se a IES tem que cumprir os prazos para que possa honrar seus compromissos, ela tem que cobrar”.

Segundo outro entrevistado, o trabalho administrativo e o controle existem em função das normas estabelecidas pelos conselhos deliberativos da IES. De acordo com um professor com pouco tempo de vida acadêmica, a IES não exige muito trabalho administrativo burocrático, pois o que é cobrado são apenas os direitos e deveres do professor. Tal resposta, pode-se dizer, parece estar relacionada, exatamente, com a sua pouca experiência com a vida acadêmica e com um possível receio de ser repreendido pela Instituição de alguma forma.

O índice CONTRES 1, que mede o controle por resultado por meio dos grupos, prescreve que os funcionários, para terem sucesso nesta IES, precisam respeitar a estrutura hierárquica definida por ela. Sob a ótica de muitos entrevistados, é preciso respeitar a hierarquia vigente, pois a Instituição reforça esta imagem, juntamente, ao meio acadêmico.

O poder disciplinar, segundo Martins (2006), é visto como um complemento do poder de direção, do poder de o empregador determinar ordens na empresa, que, se não forem cumpridas, podem gerar penalidades ao empregado, que deve ater-se à

disciplina e ter respeito pelo patrão, seja este quem for, por estar sujeito a ordens de serviço, que devem ser cumpridas.

De acordo com Weber (1991, p. 33), “dominação é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis”.

Para tornar o conceito de dominação mais, cientificamente, utilizável, Weber considerava dois tipos, radicalmente, opostos de dominação: a dominação mediante uma constelação de interesses (especialmente mediante situações de monopólio); e a dominação mediante a autoridade (poder de mando e dever de obediência). A primeira é uma dominação de “mercado”; a segunda, uma forma de poder político. No entanto, Weber propõe reservar o termo “dominação” para usá-lo num sentido restrito, que exclui todas aquelas situações em que o poder é derivado de uma identidade entre “dominação” e “poder autoritário de mando”.

De acordo com Weber (1991, p. 33), “dominação é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis”. Por conseguinte, deve-se entender por “dominação” um estado de coisas pelo qual uma vontade manifesta (“mandato”) “do dominador” ou dos “dominadores” influi sobre os atos de outros (do “dominado” ou dos “dominados”), de modo que, em um grau socialmente relevante, tais atos tenham lugar como se os dominados tivessem adotado por si mesmos, e como máxima de seu operar, o conteúdo do mandato (“obediência”).

É interessante colocar que o importante não são os resultados externos, o cumprimento efetivo do mandato, mas o sentido de sua aceitação como norma válida.

Neste sentido, segundo Weber (1991, p. 139), só existe dominação porque os dominados acreditam na sua legitimidade:

Nenhuma dominação contenta-se voluntariamente com motivos puramente materiais ou afetivos ou racionais referente a valores, como possibilidades de

sua persistência. Todas procuram despertar e cultivar a crença em sua “legitimidade”. Dependendo da natureza da legitimidade pretendida diferem o tipo de obediência e do quadro administrativo destinado a garanti-la, bem como o caráter do exercício da dominação. E, também com isso, seus efeitos.

Para exemplificar o que foi dito, cita-se o relato de um docente, mestre, do sexo masculino, que também trabalha em outra Instituição: “Nossa, você vai dar aula na Newton? Você não vai dar conta, porque as pessoas percorrem os corredores, controlam o diário. Lá, o que importa é a ditadura dos donos”. Outro entrevistado reforça um pouco este pensamento ao afirmar: “Quem dá aula na Newton consegue dar aula em qualquer outra Instituição, porque, além do controle exacerbado, há a dominação constante da família que exerce (exercia, à época), o poder.

Pode-se dizer que essas afirmações reforçam o que se ouve das pessoas que atuam na área. Ainda pode-se afirmar que o sucesso pessoal está atrelado ao sucesso de quem “comanda” a organização.

Outro item analisado refere-se ao status profissional. Um dos entrevistados disse o seguinte sobre tal situação: “Eu me sinto orgulhosa quando falo com outras pessoas sobre o que eu faço no meu trabalho”. Aqui, também, pode-se afirmar que a satisfação possui relação com o status, bem assim com a auto-estima e a aceitação social. Acredita-se que, mesmo que o docente não se sinta realizado, profissionalmente, devido a fatores como o controle e à vigilância, ele tem orgulho do que faz.

A satisfação no trabalho transpassa questões como o orgulho. A necessidade de aprendizado e a constante troca de informações deste ambiente acadêmico também são geradores de satisfação. Tal afirmação se confirma por meio da declaração de uma professora da Instituição, mestre, que também atua no mercado: “Apesar do desgaste físico e emocional do dia-a-dia e da dedicação que exige a profissão de docente, eu sinto que tanto a busca do conhecimento quando a troca me dão muito mais satisfação.

Com relação à vigilância, muitos professores afirmaram perceber que no ambiente de trabalho há preocupação com a *vigilância* e o *controle*.

“A expiação que tripudia sobre o corpo deve suceder um castigo que atua, profundamente, sobre o coração, o intelecto, a vontade, as disposições” (FOUCAULT, 1987, p. 18). Sobre este item, um dos entrevistados afirmou que nunca sai no horário correto do intervalo das aulas (libera a turma antes do tempo previsto) e que se sente vigiado por isso. Bater o sinal, incessantemente, para ele, significa que o docente é tratado como uma “criança”, alguém imaturo, que necessita de reforço para compreender e seguir a estrutura burocrática da Instituição.

Para Foucault (1987, p. 38), a fala acima expressa “fazer em primeiro lugar do culpado o arauto de sua própria condenação”. Aqui, cabe registrar que muitos docentes se negaram a responder ao questionário, talvez pelo medo do controle exercido pela IES estudada.

6 CONCLUSÃO

O trabalho, uma das instâncias estruturadoras da vida, tem óbvios e incontáveis benefícios. Mas também é fonte de angústia. Por isso, é mais suportável quando se faz o que se gosta. Isso é uma verdade. Mesmo assim, uma coisa é certa: não há trabalho — nem ambiente de trabalho — sem angústia, sem controle, sem disciplina.

Após o desenvolvimento das análises envolvendo os dados da pesquisa, serão apresentadas as implicações teóricas e práticas, as limitações metodológicas e conceituais e as direções para pesquisas futuras.

Todo trabalho científico encontra limitações e envolve erros e acertos. É este processo de errar, reconhecer limitações e continuar a investigação que permite a evolução da ciência. Sendo assim, devem-se identificar as limitações presentes em qualquer estudo visando aprofundar e qualificar passos futuros. Mesmo observando procedimentos metodológicos rígidos, este trabalho carrega limitações. A principal delas refere-se à utilização de amostra de conveniência, o que limita as generalizações a todo o corpo docente da IES investigada e a outras instituições de ensino. Por outro lado, cabe ressaltar também que os resultados alcançados só retratam as respostas e valores da amostra investigada na IES, no período de 22 a 26 de abril de 2008, na Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas, num período complicado por encontrar-se em processo de negociação. Este cenário pode ser uma das causas de interferência na participação do corpo docente, que, conforme explicitado no trabalho, alguns professores não quiseram responder ao questionário, por medo.

A pesquisa, que teve por objetivo identificar se as práticas de controle exercido na IES explicam o grau de satisfação profissional dos docentes, mostrou, por meio dos dados, que a Instituição exerce, sim, de forma clara, as formas de controle, o que interfere na satisfação do trabalho.

Pode-se observar que na IES muitos docentes, por meio de seus depoimentos nas entrevistas, reafirmam a teoria de Foucault (1987, p. 143), ao dizer que:

A disciplina “fabrica “ indivíduos; ela é a técnica específica de um poder que torna os indivíduos ao mesmo tempo como objetos e como instrumento de seu exercício. Não é um poder triunfante que, a partir de seu próprio excesso, pode-se fiar em seu superpoderio; é um poder modesto , desconfiado, que funciona a modo de uma economia calculada, mas permanente.

Pode-se afirmar que existe uma tendência geral de atribuir importância ao trabalho relacionado a uma necessidade, a um desejo de auto-realização, a uma interação. Porém, com uma vivência do trabalho concreto como responsabilidade e garantia da dignidade pessoal, satisfação e motivação, há menos angústia e mais prazer.

A satisfação no trabalho e os controles são os quadros teóricos dominantes para explicar o comportamento organizacional. A análise desenvolvida neste estudo buscou contribuir para o aprimoramento destas teorias e servir como mais um suporte empírico de sua validade no Brasil. A principal contribuição deste estudo prende-se à constatação de que a satisfação no trabalho está muito ligada a formas de controle, mas a sua influência varia nos diversos grupos de trabalhadores que compõem uma organização, considerando-se as variáveis *gênero, grau de formação, tempo de trabalho e existência de outras formas de remuneração*.

A reavaliação deste estudo em outros períodos de tempo é que permitirá a generalização dos resultados obtidos. O envolvimento com maior disponibilidade de informações relativas à satisfação no trabalho e às formas de controle tende a melhorar o entendimento do comportamento organizacional, permitindo o desenvolvimento de políticas internas mais adequadas aos objetivos organizacionais.

Considerando as profundas mudanças que estão afetando as organizações, que necessitam se tornar cada vez mais competitivas e que, portanto, dependem do envolvimento e satisfação de seus funcionários, torna-se essencial investigar a teoria da satisfação, de maneira a obter comportamento planejado e outras teorias de ação no País, o que pode contribuir para a elaboração e implantação de políticas internas

e meios de aumentar a satisfação no trabalho, possibilitando o aumento da eficácia organizacional.

Este estudo trouxe também algumas evidências de que a formação da satisfação depende das formas de controle e de que estas são percebidas de maneiras diferentes pelos diferentes grupos de docentes.

Esses resultados possuem diversas aplicações. A primeira – e mais óbvia – é a criação de políticas internas que tenham por objetivo aumentar o grau de satisfação e motivação no trabalho.

Outra seria a identificação dos formatos de controle que não contribuem para a satisfação e que possam não contribuir, também, para a geração de resultados. Utilizar adequadamente formas de controle é uma necessidade das organizações hoje.

O estudo apresentado neste trabalho aponta caminhos para novas investigações, com implicações teóricas e gerenciais. Aprofundar o teste dos construtos apresentados e discutidos e reaplicar este estudo em outras IES e, mesmo, em outras empresas constituem ações capazes de identificar se as teorias da satisfação e do controle mantêm-se válidas para explicar a satisfação no trabalho em contextos organizacionais diferenciados. Reaplicar o estudo ao longo do tempo na mesma amostra e em uma nova amostra seria também de grande utilidade, uma vez que possibilitaria verificar algumas mudanças na estrutura de percepções.

A comprovação e a robustez da teoria, entretanto, deveriam ser conduzidas por meio da comparação dos resultados encontrados com os resultados obtidos mediante a utilização de outros modelos, aplicados ao mesmo segmento socioeconômico e com a mesma finalidade de explicação, ou seja, a satisfação no trabalho.

7 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inês Lacerda. **Foucault a crítica do sujeito**. Curitiba: Ed. da UFPR, 2000.

ARGYRIS, Chris. **Liderança, Aprendizagem e Inovação**. Rio de Janeiro: INCLSA, n. 08, 1976.

BERGAMINE, C. R. (1990). **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. Em Bergamine, C. R. & Coda, R. (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira.

BERGAMINE, C. W. & Coda, R. (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

CAPELLE, Mônica Carvalho, MELO Marlene Catarina, BRITO, Maria José, MOZAR, J. Brito. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE- eletrônica** - v. 3, n. 2, p. 1-17, jul./dez. 2004.

CARLETTO, Balduir; FRANCISCO, Antônio Carlos; KOVALESKI, João Luiz. **Competências essenciais: contribuição para o aumento da competitividade. 2005**. Disponível em: <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS2005/E-book%202006_artigo%2033.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2008.

CASTELLS, Manuel, A era da informação: economia, sociedade e cultura. 3 vols. O poder da identidade. Vol. II. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENTRO UNIVERSITÁRIO NEWTON PAIVA, Disponível em: <HTTP://newtonpaiva.br> Acesso em 19 ago 2008.

COLOGNESE, Silvio Antonio & MÉLO, José Luiz Bica de. **A técnica de entrevista na pesquisa social**. In *Cadernos de Sociologia*, v. 9, Porto Alegre: PPGS/UFRGS, 1998.

CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

CORREA, Juliana Kirchner. **O Trabalhador e as Organizações de Trabalho - Um Olhar Psicanalítico**. Disponível em: <http://www.atlaspsico.com.br/COLABORADORES_O_Trabalhador_e_as_Organizacoes_de_Trabalho_Um_Olhar_Psicanalitico.htm>. Acesso em: 15 ago 2008.

CORTELAZZO, I.B.C. **Tecnologia, Comunicação e educação: a tríade do século XXI**. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/nucleos/mcl/pdf/congress_textos.html>. Acesso em: 29 jul. 2008.

CHURCHILL, G. IACOBUCCI, D. **Marketing research: Methodological foundations**. 8th edition. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

CLARK, Margaret M. (2005). **Employees, HR differ on drives of satisfaction, survey finds**. *SHRH Home*. Retrieved on Aug 9, 2005. Disponível em: <<http://www.shrm.org/surveys>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

COSTA, Paulo Eduardo. **Brasil é o sexto em satisfação no trabalho**. 2007. Disponível em: <<http://www.thetoptips.com.br/Noticia/5,421-0.html>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, Jones W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DAYRELL, Juarez. **Múltiplos olhares sobre a educação e Cultura**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1996, 194p.

DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER, M. A. **Latent variable in business logistics research: scale development and validation**. *Journal of Business Logistics*, v. 15, n. 2, p.145-173, 1994.

ENRIQUEZ, Eugène. **Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações**. *Revista Tempo Brasileiro*. Rio de Janeiro, v. 36-37, p. 53-97, jan./jun. 1974.

FARIA, J. Economia política do poder: uma proposta teórico-metodológica para o estudo e análise das organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAL, 2002, **Anais...** Recife, 2002.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.

GALLO, Silvio. **Deleuze & a educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

GARCIA, Fernando C. Sobre o controle, a disciplina e a punição. **Revista de Administração da Fead-Minas**, v.1, n.1, jun. 2004.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assessemtn. **Journal of Marketing Research**, v.25, [s.n], p.186-192, may. 1988.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOOCH, B. G. & Mcdowell, B. J. "**Use of anxiety to motivate**". *Personnel Journal*, abril, 1988.

GOIFMAN, Kiko. Texto: **DAS "DURAS" AS MÁQUINAS DO OLHAR**: a violência e a vigilância na prisão. Disponível em: http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v13n03/v13n03_08.pdf Acesso em: 15 mar 2008.

HACKMAN, J. R; OLDHAM, G. R. "**Development of the Job Diagnostic Survey**", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, 1975, pp 159-170.

HAIR JÚNIOR. F. *et al. Análise Multivariada*. 5º ed. Bookman. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOPFER, Kátia Regina e FARIA, José Henrique - Controle por resultados no local de trabalho: Dissonâncias entre o prescrito e o real. **RAE- eletrônica** - v. 5, n. 1, Art.5, jan./jun. 2006.

HOPFER, Kátia Regina e FARIA, José Henrique. **Controle social no trabalho e novas perspectivas de análise organizacional**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=2000#self>. Acesso em: 28 abr 2008.

LINO, Margarete Marques. **Qualidade de vida e satisfação profissional de enfermeiras de Unidades de Terapia Intensiva**. Tese. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2004.

MACHADO, M. N. M. **Entrevista de pesquisa**: a interação entrevistador/entrevistado. Tese. (Doutorado) - Belo Horizonte, 1991.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAMEDE-NEVES, M. A. C. M. (Org.) ; ORG (Org.) . **A possível relação entre a Psicanálise e a Psicologia Genética** - Três encontros com Fernando Vidal. 1. ed. Rio e Janeiro: CEPERJ, 1999. 48 p.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2006.

MISSÃO E VALORES. **Centro Universitário Newton Paiva**. Disponível em: <http://www.newtonpaiva.br/conteudo/default.aspx?cid=7>. Acesso em: 09 abr. 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Controle Social nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**. Jul/set.1979.

NEGRI, A.; HARDT, M. **Império**. São Paulo: Record, 2001.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**. London: Sage, 2003.

OLIVEIRA, Maria das Graças. **Condições de Trabalho, Gênero e Saúde: Sofrimento e Estresse**. Um Estudo de Caso com os profissionais docentes do ensino superior privado de Belo Horizonte. Programa: Mestrado em Ciências Sociais, PUC, 2001.

PAGÉS, Máx *et al.* **O poder das organizações**: A dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PILETTI, Néelson. **Sociologia da educação**. 16.ed. São Paulo: Ática, 1987, 264 p.

PIMENTA, Selma Garrido ; ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos. **Docência no Ensino Superior**. Volume I. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

POGREBINSCHI, Thamy. **Foucault, para além do poder disciplinar e do biopoder**. Lua Nova - Revista de Cultura e Política, São Paulo, n. 63, 2004.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho** – Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005, p. 57-58.

SKINNER, B. F. (1972). **O mito da liberdade**. Rio de Janeiro: Bloch Editores.

SOUZA, Eloízio Moulin; BIANCO, Mônica de Fátima; MACHADO, Leila Domingues. **Análise sobre poder**: comparativo entre perspectiva foucaultiana e a Funcionalista. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

STAMPS, P. L. **Nurses and work satisfaction**: an index for measurement. Chicago: Helth Administration Press, 1997.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 4 ed. New York: HarperCollins, 2001

TAKAHASHI, T. (org.). **Sociedade da informação no Brasil**: Livro Verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TRIOLA, M. **Introdução à Estatística**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

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

VIEIRA, Marcelo Milano; Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília: Universidade de Brasília, 1991.

WELAUSEN, Salvador da Silva. **Os dispositivos de poder e o corpo em vigiar e punir** . Revista Aulas nº 3 dezembro de 2006/março 2007.

ZANELLI, José Carlos. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. Estudos de Psicologia, n. 7, p. 79-88, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário com os funcionários da IES	104
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com docentes da IES.....	108
APÊNDICE C – <i>Boxplots</i>	109
APÊNDICE D - Quadro 11 – Construtos, indicadores e questões do questionário – Controle no trabalho	111
APÊNDICE E - Quadro 12 – Construtos, indicadores e questões do questionário – Satisfação no trabalho	112
APÊNDICE F - Tabela 7	114

APÊNDICE A - Questionário com os funcionários da IES

Belo Horizonte, abril de 2008.

Prezado(a) Senhor(a):

Estou desenvolvendo minha dissertação de mestrado sobre a questão das formas de controle e satisfação com o trabalho. O meu estudo, orientado pelo Prof. Dr. Fernando Coutinho, depende, inteiramente, de uma pesquisa de campo, para a qual solicito a sua colaboração.

A sua contribuição ao meu estudo será, assim, bastante significativa e significará dedicar alguns minutos para responder ao questionário anexo. Esta contribuição será, inteiramente, proveitosa, na medida em que o(a) senhor(a) se disponha a responder a **todas as questões formuladas**.

Esclareço que não se faz necessário assinar o questionário, uma vez que ele será identificado por um código numérico.

Cumpre-me, finalmente, destacar que **o anonimato e o sigilo, serão, integralmente, respeitados** e que as informações decorrentes das respostas dadas serão utilizadas, exclusivamente, para atender aos objetivos propostos no estudo.

Atenciosamente,

Maria Aparecida de Souza

PARTE I - DADOS DE CLASSIFICAÇÃO

1. Sexo:					
<input type="checkbox"/>	1. masculino	<input type="checkbox"/>	2. feminino		
2 - Escolaridade atual:					
<input type="checkbox"/>	1. 1º grau	<input type="checkbox"/>	2. 2º grau	<input type="checkbox"/>	3. graduação
<input type="checkbox"/>	4. pós-graduação	<input type="checkbox"/>	5. mestrado	<input type="checkbox"/>	6. doutorado
3- Há quantos anos trabalha nesta instituição					
<input type="checkbox"/>	1. há menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>	2. de 1 a 5 anos	<input type="checkbox"/>	3. de 6 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	4. de 11 a 15 anos	<input type="checkbox"/>	5. mais de 15 anos	<input type="checkbox"/>	
4 – Além de trabalhar nesta instituição você tem outra fonte de renda formal?					
<input type="checkbox"/>	1. sim	<input type="checkbox"/>	2. não		

PARTE II - FORMAS DE PODER

Leia as frases abaixo e marque um x no número que representar o quanto você concorda com o que está sendo dito. Números perto de 1 indicam que você discorda completamente da frase e números perto de 7 indicam que você concorda completamente com a frase.							
Qual seu grau de concordância com as frases abaixo?	Discordo			Concordo			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Nesta IES é normal a existência de uma competição interna entre as pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta IES você observa que os departamentos ou áreas competem entre si.	1	2	3	4	5	6	7
3. Você verifica que as pessoas acreditam que o seu sucesso está relacionado com o sucesso desta IES.	1	2	3	4	5	6	7
4. A imagem que esta IES projeta na sociedade é valorizada pelos seus funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
5. Você observa que as pessoas acreditam nos discursos feitos pelos dirigentes desta IES.	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta IES valoriza as pessoas que são competentes.	1	2	3	4	5	6	7
7. A competição interna é permitida dentro das regras desta IES.	1	2	3	4	5	6	7
8. A desorganização no trabalho ajuda as pessoas a fazer o que querem.	1	2	3	4	5	6	7
9. É preciso ter cuidado com o que se fala dentro desta IES.	1	2	3	4	5	6	7
10. A criatividade é permitida livremente dentro desta IES.	1	2	3	4	5	6	7
11. As ações criativas no trabalho são reconhecidas por esta IES.	1	2	3	4	5	6	7
12. As pessoas que são produtivas no trabalho são valorizadas por esta IES.	1	2	3	4	5	6	7
13. Os funcionários, para terem sucesso nesta IES, precisam respeitar a estrutura hierárquica definida por ela.	1	2	3	4	5	6	7
14. Esta IES estimula a competição entre os departamentos.	1	2	3	4	5	6	7

PARTE III - SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Qual seu grau de concordância com as frases abaixo?	Discordo						
	Concordo						
1. Meu salário atual é satisfatório.	1	2	3	4	5	6	7
2. A docência não é amplamente reconhecida como sendo uma profissão importante.	1	2	3	4	5	6	7
3. Em meu serviço, o pessoal se dispõe, e se ajuda uns aos outros, quando “as coisas estão corridas”.	1	2	3	4	5	6	7
4. Nesta instituição, o pessoal docente tem muito trabalho administrativo burocrático.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu percebo que no meu ambiente de trabalho há uma preocupação com a vigilância e o controle.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu sinto que sou supervisionada (o) mais diretamente (“de perto”) do que é necessário.	1	2	3	4	5	6	7
7. Existe uma grande lacuna entre a administração desta instituição e os problemas diários que envolvem a docência.	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu acho que poderia realizar um trabalho melhor se não tivesse tanta cobrança e o quê fazer, o tempo todo.	1	2	3	4	5	6	7
9. Em meu serviço, existe muito trabalho em equipe e cooperação entre os vários níveis do pessoal .	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu tenho muitas responsabilidades e pouca autoridade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Eu me sinto muito cobrado com relação aos prazos: lançamento de frequência, notas, entrega de diários.	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu me sinto muito cobrado com relação ao horário do início e término das aulas.	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu me sinto muito cobrado com relação ao comparecimento em reuniões e eventos.	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu me sinto muito cobrado com relação ao processo de avaliação acadêmica e institucional.	1	2	3	4	5	6	7
15. Em meu serviço, meu(s) coordenadores(s) toma(m) todas as decisões. Eu tenho pouco controle direto sobre meu próprio trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16. Eu estou satisfeita (o) com os tipos de atividades que realizo no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17. Eu tenho tempo suficiente e oportunidades para discutir os problemas da assistência ao aluno com outros membros da equipe.	1	2	3	4	5	6	7
18. . Há grande oportunidade para que o corpo docente e administrativo possa participar do processo de tomada de decisões administrativas.	1	2	3	4	5	6	7

19. Uma grande dose de independência é permitida, se não requerida de mim.	1	2	3	4	5	6	7
Qual seu grau de concordância com as frases abaixo?	Discordo Concordo						
20. O que eu faço em meu trabalho realmente não acrescenta nada significativo.	1	2	3	4	5	6	7
21. Eu sinto que sou vigiado o tempo todo pelo pessoal do ponto, pelos coordenadores, pelas pedagogas.	1	2	3	4	5	6	7
22. O próprio espaço físico propicia o exercício da vigilância.	1	2	3	4	5	6	7
23. Eu sinto que tenho que dar satisfações a várias pessoas, de diferentes níveis.	1	2	3	4	5	6	7
24. Eu sinto que às vezes tenho que representar um papel para agradar aos diretores, coordenadores e corpo discente.	1	2	3	4	5	6	7
25. Algumas vezes sinto-me frustrada (o) porque todas as minhas atividades parecem ser pré- programadas para mim.	1	2	3	4	5	6	7
26. No meu trabalho, algumas vezes tenho que fazer algumas coisas que vão contra meu melhor julgamento profissional.	1	2	3	4	5	6	7
27. Nesta instituição, as decisões administrativas interferem muito na assistência ao aluno e no desempenho do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
28. Eu me sinto orgulhosa (o) quando falo com outras pessoas sobre o que eu faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
29. Eu gostaria que a diretoria daqui e os coordenadores mostrassem mais respeito pelas habilidades e conhecimentos da equipe docente.	1	2	3	4	5	6	7
30. Os coordenadores e diretores desta instituição geralmente compreendem e apreciam o que a equipe de docente faz.	1	2	3	4	5	6	7
31. Se eu tivesse que decidir tudo outra vez, ainda assim eu entraria na docência.	1	2	3	4	5	6	7
32. Os diretores e coordenadores dessa instituição subestimam demais a equipe de docência.	1	2	3	4	5	6	7
33. Eu tenho todo o poder que quero no planejamento de normas e procedimentos desta instituição .	1	2	3	4	5	6	7
34. A diretoria e os coordenadores geralmente consultam a equipe nos problemas diários e procedimentos.	1	2	3	4	5	6	7

Muito obrigada por participar desta pesquisa.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com docentes da IES

1 – Quanto tempo você tem de casa?

2 – Você tem outra atividade remunerada além da Newton Paiva?

3 – Em sua opinião, quais fatores levam à satisfação do trabalho? No caso da Newton, o que é determinante, ou não, neste sentido?

4 – No que se refere ao sistema de controle e vigilância da IES estudada, para você tal sistema interfere na satisfação do trabalho? De que maneira?

5 – Em sua opinião, a percepção do sistema de controle interfere na satisfação profissional?

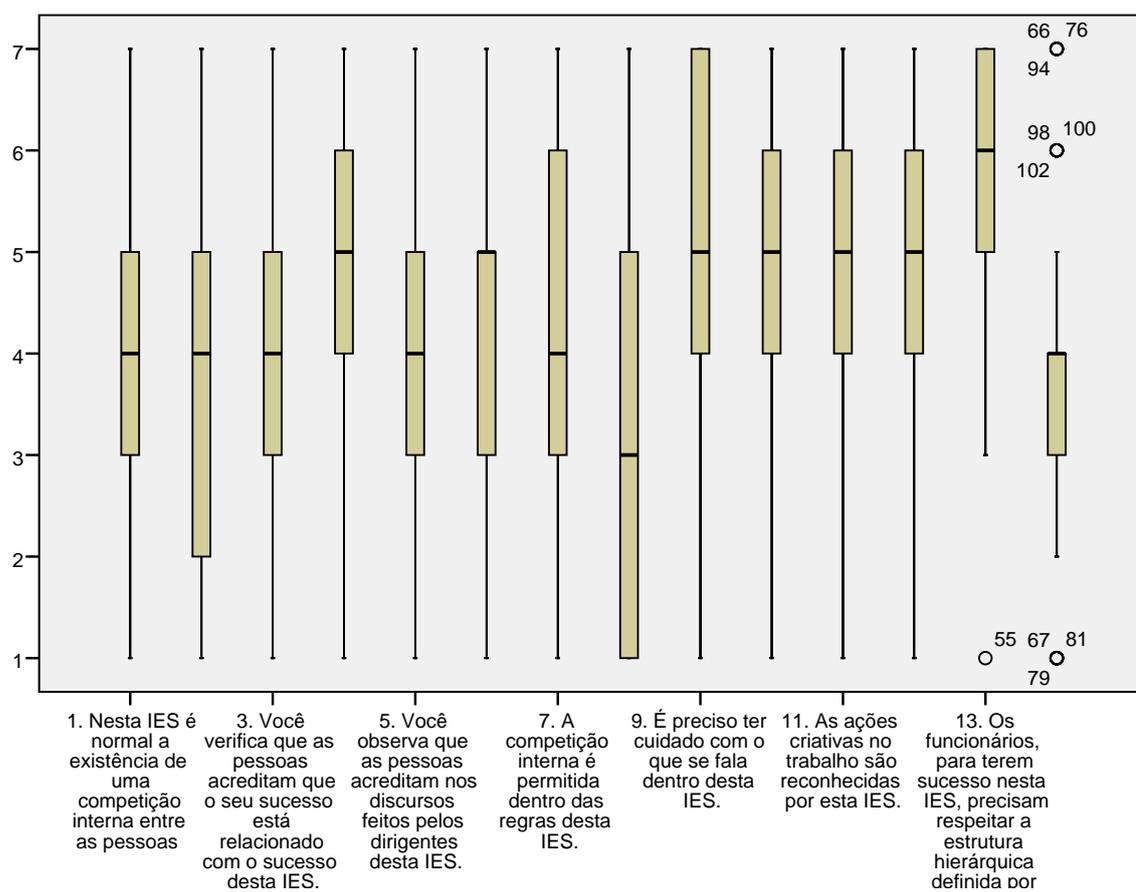
6 - Você percebe o *controle* de maneira positiva, na Newton Paiva ou negativa, gerando insatisfação?

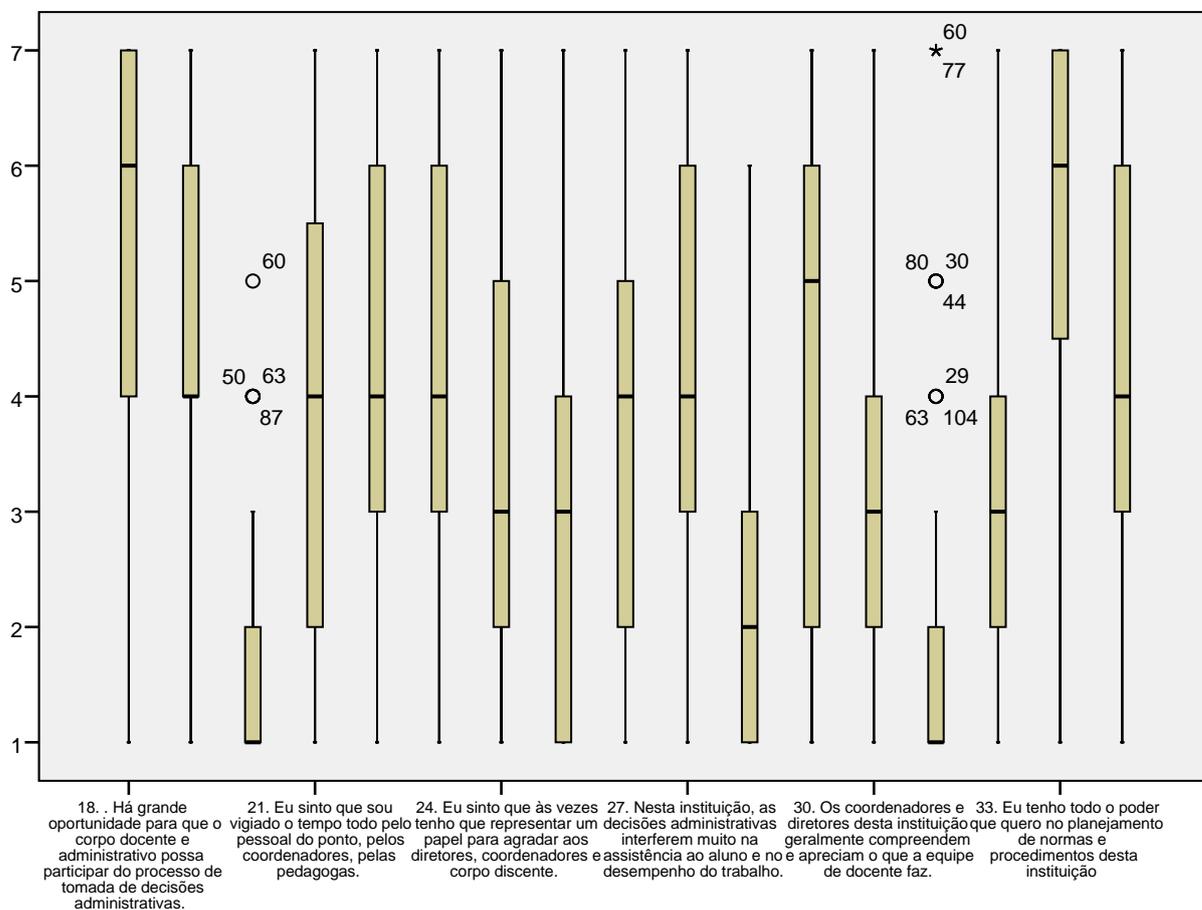
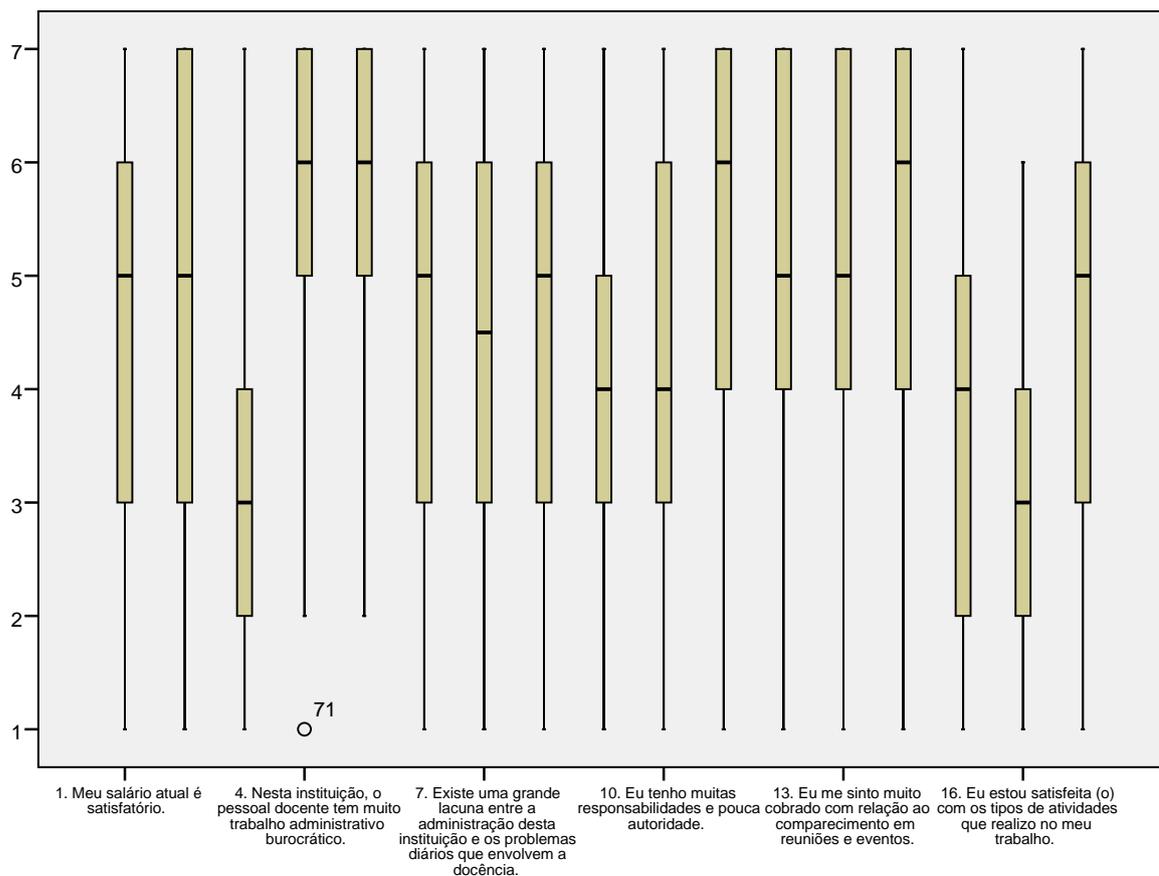
8 - Como você se sente em relação à satisfação no trabalho?

9 - Mas esse olhar institucional do profissional interferiria na sua satisfação?

10 - Alguns professores se recusaram a responder a pesquisa quantitativa, com receio de passível demissão. O que você pensa sobre isso?

APÊNDICE C – Boxplots





APÊNDICE D – Quadro11

Construtos, indicadores e questões do questionário – Controle no trabalho

Construto	Indicador	Questão
Controle por resultado*	CONTRES1	1. Nesta IES é normal a existência de uma competição interna entre as pessoas.
	CONTRES2	2. Nesta IES você observa que os departamentos ou áreas competem entre si.
	CONTRES3	3. Você verifica que as pessoas acreditam que o seu sucesso está relacionado com o sucesso desta IES.
	CONTRES4	4. A imagem que esta IES projeta na sociedade é valorizada pelos seus funcionários.
	CONTRES5	5. Você observa que as pessoas acreditam nos discursos feitos pelos dirigentes desta IES.
	CONTRES6	6. Esta IES valoriza as pessoas que são competentes.
	CONTRES7	7. A competição interna é permitida dentro das regras desta IES.
	CONTRES8	8. A desorganização no trabalho ajuda as pessoas a fazer o que querem.
	CONTRES9	9. É preciso ter cuidado com o que se fala dentro desta IES.
Controle por resultado por meio de política e estrutura **	CONTRESE P1	10. A criatividade é permitida livremente dentro desta IES.
	CONTRESE P2	11. As ações criativas no trabalho são reconhecidas por esta IES.
	CONTRESE P3	12. As pessoas que são produtivas no trabalho são valorizadas por esta IES.
Controle por resultados por meio dos grupos***	CONTRESM G1	13. Os funcionários, para terem sucesso nesta IES, precisam respeitar a estrutura hierárquica definida por ela.
	CONTRESM G2	14. Esta IES estimula a competição entre os departamentos

Fonte: Quadro formado pela autora

* CONTRES - Controle por resultado.

** CONTRESEP - Controle por resultado por meio de política e estrutura.

*** CONTRESMG - Controle por resultados por meio dos grupos.

APÊNDICE E - Quadro 12

Construtos, indicadores e questões do questionário – Satisfação no trabalho

Remuneração	SATISF1 *	1. Meu salário atual é satisfatório.
Autonomia	SATISF6	6. Eu sinto que sou supervisionada(o) mais diretamente (“de perto”) do que é necessário.
	SATISF10	10. Eu tenho muitas responsabilidades e pouca autoridade.
	SATISF15	15. Em meu serviço, meu(s) coordenadores(s) toma(m) todas as decisões. Eu tenho pouco controle direto sobre meu próprio trabalho
	SATISF19	19. Uma grande dose de independência é permitida, se não requerida de mim.
	SATISF25	25. Algumas vezes sinto-me frustrada(o) porque todas as minhas atividades parecem ser pré-programadas para mim.
	SATISF26	26. No meu trabalho, algumas vezes tenho que fazer algumas coisas que vão contra meu melhor julgamento profissional.
Interação Direção /Equipe	SATISF3	3. Em meu serviço, o pessoal se dispõe e se ajuda uns aos outros quando “as coisas estão corridas”.
	SATISF9	9. Em meu serviço, existe muito trabalho em equipe e cooperação entre os vários níveis do pessoal .
	SATISF29	29 Eu gostaria que a diretoria daqui e os coordenadores mostrassem mais respeito pelas habilidades e conhecimentos da equipe docente.
	SATISF30	30. Os coordenadores e diretores dessa instituição geralmente compreendem e apreciam o que a equipe de docente faz.
	SATISF32	32. Os diretores e coordenadores dessa instituição subestimam demais a equipe de docência.
Requisitos trabalho	SATISF4	4. Nesta Instituição, o pessoal docente tem muito trabalho administrativo burocrático.
	SATISF8	8. Eu acho que poderia realizar um trabalho melhor se não tivesse tanta cobrança e o que fazer o tempo todo.
	SATISF16	16. Eu estou satisfeita(o) com os tipos de atividades que realizo no meu trabalho.
	SATISF17	17. Eu tenho tempo suficiente e oportunidades para discutir os problemas da assistência ao aluno com outros membros da equipe.
Status profissional	SATISF2	2. A docência não é amplamente reconhecida como sendo uma profissão importante.
	SATISF20	20. O que eu faço em meu trabalho realmente não acrescenta nada significativo.

	SATISF28	28. Eu me sinto orgulhosa(o) quando falo com outras pessoas sobre o que eu faço no meu trabalho.
	SATISF31	31. Se eu tivesse que decidir tudo outra vez, ainda assim eu entraria na docência.
Normas organizacionais	SATISF7	7. Existe uma grande lacuna entre a administração desta Instituição e os problemas diários que envolvem a docência.
	SATISF18	18. Há grande oportunidade para que o corpo docente e administrativo possa participar do processo de tomada de decisões administrativas.
	SATISF27	27. Nesta Instituição as decisões administrativas interferem muito na assistência ao aluno e no desempenho do trabalho.
	SATISF33	33. Eu tenho todo o poder que quero no planejamento de normas e procedimentos desta Instituição
	SATISF34	34. A diretorias e os coordenadores geralmente consultam a equipe nos problemas diários e procedimentos.
Controle	SATISF11	11. Eu me sinto muito cobrado com relação aos prazos: lançamento de freqüência, notas, entrega de diários.
	SATISF12	12. Eu me sinto muito cobrado com relação ao horário do início e término das aulas.
	SATISF13	13. Eu me sinto muito cobrado com relação ao comparecimento em reuniões e eventos.
	SATISF14	14. Eu me sinto muito cobrado com relação ao processo de avaliação acadêmica e institucional
Vigilância	SATISF5	5. Eu percebo que no meu ambiente de trabalho há uma preocupação com a vigilância e o controle.
	SATISF21	21. Eu sinto que sou vigiado o tempo todo pelo pessoal do ponto, pelos coordenadores, pelas pedagogas.
	SATISF22	22. O próprio espaço físico propicia o exercício da vigilância.
	SATISF23	23. Eu sinto que tenho que dar satisfações a várias pessoas, de diferentes níveis.
	SATISF24	24. Eu sinto que às vezes tenho que representar um papel para agradar aos diretores, coordenadores e corpo discente.

Fonte: Quadro formado pela autora

* SATISF – Satisfação.

APÊNDICE F - Tabela 7

Estatística descritiva

Variável	N	Média	Desvio Padrão	Dados Ausentes	
				Frequência	Percentual
* CONTRES1	104	3,837	1,626	0	,0
CONTRES2	103	3,757	1,622	1	1,0
CONTRES3	102	4,108	1,539	2	1,9
CONTRES4	103	4,883	1,535	1	1,0
CONTRES5	104	3,817	1,575	0	0,0
CONTRES6	104	4,337	1,646	0	0,0
CONTRES7	104	4,442	1,557	0	0,0
CONTRES8	103	3,369	2,109	1	1,0
CONTRES9	104	5,096	1,687	0	,0
*CONTRESEP1	104	4,798	1,490	0	,0
CONTRESEP2	104	4,913	1,449	0	,0
CONTRESEP3	104	4,567	1,581	0	,0
*CONTRESMG1	104	5,750	1,244	0	,0
CONTRESMG2	104	3,702	1,487	0	,0
* SATISF1	104	4,548	1,624	0	,0
SATISF2	103	4,592	2,129	1	1,0
SATISF3	104	3,163	1,359	0	,0
SATISF4	104	5,798	1,361	0	,0
SATISF5	104	5,635	1,394	0	,0
SATISF6	104	4,635	1,885	0	,0
SATISF7	104	4,529	1,637	0	,0
SATISF8	104	4,683	1,881	0	,0
SATISF9	104	3,913	1,546	0	,0
SATISF10	104	4,365	1,812	0	,0
SATISF11	104	5,221	1,757	0	,0
SATISF12	104	4,942	1,925	0	,0
SATISF13	104	5,163	1,774	0	,0
SATISF14	104	5,365	1,730	0	,0
SATISF15	104	3,529	1,654	0	,0
SATISF16	103	2,762	1,270	1	1,0
SATISF17	104	4,731	1,708	0	,0
SATISF18	104	5,279	1,634	0	,0
SATISF19	104	4,577	1,486	0	,0
SATISF20	104	1,615	0,948	0	,0
SATISF21	104	4,077	1,863	0	,0
SATISF22	104	4,288	1,799	0	,0
SATISF23	104	4,144	1,958	0	,0

SATISF24	104	3,385	2,001	0	,0
SATISF25	104	3,058	1,794	0	,0
SATISF26	104	3,692	2,095	0	,0
SATISF27	104	4,250	1,789	0	,0
SATISF28	104	2,365	1,285	0	,0
SATISF29	104	4,288	2,056	0	,0
SATISF30	104	2,933	1,463	0	,0
SATISF31	104	1,788	1,384	0	,0
SATISF32	103	3,058	1,756	1	1,0
SATISF33	104	5,538	1,545	0	,0
SATISF34	104	4,240	1,803	0	,0

Fonte: Dados de pesquisa trabalhados no SPSS.

- * CONTRES – Controle por resultado
- * CONTRESEP – controle por resultado por meio de estrutura e política
- * CONTRESMG – controle por resultados por meio dos grupos
- * SATISF - satisfação

ANEXO

ANEXO 1 - Regimento geral do Centro Universitário Newton Paiva.....	116
---	-----

ANEXO 1 - Regimento geral do Centro Universitário Newton Paiva

Título VI

Da Comunidade Acadêmica

Capítulo I

Do Corpo Docente

Art. 51 O corpo docente do CENTRO é regido pelas leis trabalhistas, mediante contrato com a Entidade Mantenedora, observada as normas previstas neste Regimento Geral e no Plano da Carreira de Magistério do CENTRO.

Art. 52 O Plano da Carreira de Magistério do CENTRO estabelece os critérios de seleção, de admissão e de promoção dos docentes, assim como seus direitos e deveres, proposto pelo Conselho Superior e homologado pela Entidade Mantenedora.

Art. 53 O Corpo Docente do CENTRO é constituído por Professores da Carreira do Magistério, Professores Visitantes e Professores Substitutos.

Art. 54 Constituem a Carreira do Magistério as classes funcionais, definidas no art.50 do Estatuto do CENTRO , com os respectivos requisitos essenciais.

Art. 55 A título eventual, e por prazo determinado, o CENTRO pode dispor do concurso de Professores Visitantes, com alta qualificação acadêmica ou profissional, para desenvolver atividades e programas de ensino, de pesquisa e de extensão, bem como de Professores Substitutos, com a finalidade de suprir falta temporária de docente integrante da carreira do magistério.

Art. 56 A admissão do professor é feita mediante seleção e proposta do Departamento, homologada pelo Conselho de Faculdade e encaminhada à Entidade Mantenedora pela Reitoria do CENTRO, observados os seguintes critérios:

I. além da idoneidade moral do candidato, são considerados seus títulos acadêmicos, científicos, didáticos e profissionais, relacionados à matéria a ser por ele lecionada;

II. constitui requisito básico o diploma de graduação ou título de pós-graduação correspondente a curso que inclua, em nível não inferior de complexidade, matéria idêntica ou afim àquela a ser lecionada.

Art. 57 São direitos e deveres do professor:

I. ministrar as disciplinas que lhes forem atribuídas pela Chefia Departamental;

II. participar de programas e de projetos de investigação científica e dedicar-se à realização de estudos de sua especialidade;

III. participar de programas e de projetos de extensão;

IV. exercer as funções administrativas para as quais for designado;

V. votar e ser votado nos pleitos para o exercício das funções administrativas, para cujo provimento se procede a eleições nos órgãos colegiados;

VI. desempenhar, quando participante dos programas de pós-graduação, a função de orientador de alunos;

VII. apresentar ao Departamento o plano de ensino de sua disciplina, ouvido o Colegiado do curso, com vistas à adequação de conteúdos e procedimentos metodológicos;

VIII. fornecer ao Departamento, no decurso do prazo estabelecido no Calendário Acadêmico, a nota e a frequência de cada aluno;

IX. comparecer às reuniões do Departamento em que for lotado e às solenidades do CENTRO, desempenhando as atribuições que lhes são conferidas neste Regimento Geral;

X. receber pontualmente seu salário e vantagens a que fizer jus, conforme contrato de trabalho com a Instituição;

XI. gozar dos benefícios fixados em programas comunitários institucionais;

XII. receber as vantagens previstas no Plano de Carreira do Magistério, decorrentes da obtenção de titulação acadêmica;

XIII. participar de eventos culturais e científicos que promovam melhoria de sua capacitação e qualificação acadêmicas, nos termos da regulamentação institucional;

XIV. recorrer das decisões dos órgãos da administração, na forma estabelecida neste Regimento Geral;

XV. zelar pelo cumprimento do Código de Ética e das normas disciplinares da Instituição, na área de sua atuação.

§ 1º - São obrigatórias a freqüência dos professores e a execução integral dos programas de ensino e dos trabalhos previstos.

§ 2º - As faltas dos professores , por motivo de doença ou impedimento relevante, podem ser, conforme o caso, justificadas pelo Diretor da Faculdade.

§ 3º Considera-se desídia, para os efeitos legais, o fato de, sem motivo de força maior devidamente comprovado, deixar o professor de cumprir seus deveres definidos no presente artigo e no § 1º deste.