

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

**O PODER ORGANIZACIONAL E AS VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO  
DE DOCENTES EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR (IPES)  
DE BELO HORIZONTE**

Wenderson Silva Marques de Oliveira

Belo Horizonte  
2008

**Wenderson Silva Marques de Oliveira**

**O PODER ORGANIZACIONAL E AS VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO  
DE DOCENTES EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR (IPES)  
DE BELO HORIZONTE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação *stricto sensu* em Administração da Faculdade Novos Horizontes como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

**Belo Horizonte**

**2008**

*Dedico esta dissertação a Sylvio (in memoriam), meu pai,  
e à minha madrinha Stella (in memoriam),  
pelos ensinamentos e pelo amor incondicional sempre dispensados.*

## AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas merecem meus agradecimentos por haverem contribuído, de diferentes maneiras, para que eu conseguisse realizar esta pesquisa. Portanto, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, auxiliaram-me nesta caminhada, meu reconhecimento.

Aos mentores espirituais, por me concederem forças e iluminarem meu caminho, quando parecia não haver saída.

Aos professores do Mestrado Acadêmico que, através do processo de ensino, transmitiram seus conhecimentos e experiências.

Aos meus colegas da turma de Mestrado que, através da troca cognitiva e empírica, permitiram aprimorar meu aprendizado.

Ao Peter, meu chefe, pela compreensão e apoio, imprescindíveis à plena freqüência e execução do mestrado.

À Professora Eliane Bragança de Matos, pela atenção e valiosas contribuições por meio das análises estatísticas que enriqueceram esta dissertação, e constituíram-se fundamentais para a conclusão desse trabalho.

Ao Doutorando Leonardo Costa, pelo importante auxílio e orientação quanto aos objetivos, metodologia de desenvolvimento e tratamento estatístico desse estudo.

À Núbia de Fátima Costa Oliveira, minha esposa, e aos meus filhos Stella e Felipe, pela paciência, amor e incentivos, apesar de minha ausência, sempre me apoiando e fornecendo energia necessária para que eu superasse as horas difíceis.

À Alaíde, minha mãe, pelos ensinamentos de vida e por sempre me incentivar e acreditar em minha capacidade.

À Maria do Carmo, minha sogra, pelo carinho e atenção dispensada.

Às minhas irmãs, Silvana, Túlia e Renata e suas respectivas famílias, pela compreensão das ausências e afastamento que se fizeram necessários.

A Deus, meu constante refúgio para superação das adversidades.

Em especial, ao Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, que, pela sua maneira de agir, comprovou dizeres de Feldman (2004) que, para mim, dizem tudo a respeito de um orientador acadêmico:

Em algum momento da orientação podemos declarar ao outro nossos valores, sem impô-los; podemos oferecer-lhes nossa percepção, sem fazer dela uma verdade absoluta; podemos responder com nossos próprios sentimentos, sem com isso pretender manipulá-lo. Dessa forma, estaremos sendo genuínos com ele. Quando acreditamos que a meta e o caminho escolhidos por ele não são os melhores, podemos expressar-lhe nossos sentimentos de pesar, receio, preocupação. Podemos avaliar relações de causa e efeito, oferecendo-lhe nossa percepção dos prováveis resultados negativos. Podemos também expressar-lhe sentimentos de alegria e alívio diante de escolhas que nos pareçam acertadas, oferecer-lhe nossa percepção de que os efeitos da ação serão positivos. Podemos dizer-lhe dos princípios éticos que regem nossa vida, sem querer que ele os adote para a dele. Sabemos, enfim, que ele é sempre o dono de suas escolhas, decisões e metas, independente de nossos valores, percepções e sentimentos.

***Cada pessoa, com efeito,  
é dotada de uma vida interior que a leva a integrar  
– em graus variáveis –  
modelos determinantes propostos  
pelo conjunto cultural do qual faz parte  
(CHANLAT, 1993).***

***O homem – e não somente as pressões do mercado –  
tem a liberdade para definir o sentido de sua vida interior e compartilhada  
(VALERIANO; GARCIA, 2007).***

***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,  
como também de exercê-lo.  
Em outras palavras,  
o poder transita pelos indivíduos,  
não se aplica a eles  
(FOUCAULT, 2006).***

## RESUMO

Este trabalho visa à identificação de uma possível correlação entre o poder organizacional e vivências de prazer e sofrimento de docentes em instituições privadas de ensino superior (IPES) de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. Optou-se por uma pesquisa descritiva, realizada como pesquisa de campo e de natureza quantitativa. As variáveis independentes foram formadas por respostas de questionário com cinco fatores presentes em uma Escala de Configuração do Poder Organizacional. Outro questionário utilizado foi o Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), devidamente validado. Participaram do estudo 78 professores, 39 da instituição A e 39 da instituição B, que não foram identificados. Pela escala de configuração de poder, os resultados indicaram que na IPES A predomina a configuração de poder missionária e sistema fechado, ao passo que a IPES B predomina autocracia e missionária. Em ambas as IPES, o prazer prevaleceu sobre o sofrimento nas duas abordagens ITRA, com relação ao contexto do trabalho e às vivências de prazer e sofrimento. Das cinco hipóteses, a primeira foi rejeitada parcialmente pelo fato da configuração de poder ser semelhante nas duas IPES, a segunda foi rejeitada pelo fator prazer ter sido predominante nas IPES, a terceira foi confirmada, pois os aspectos determinantes do fator prazer são iguais nas duas IPES, a quarta foi confirmada parcialmente, uma vez que os aspectos determinantes do fator sofrimento são iguais nas duas IPES e por último, a quinta foi confirmada por existirem correlações significativas entre configurações de poder e fatores de prazer e sofrimento. Pelas análises efetuadas, pôde-se notar que prazer e sofrimento coexistem no ambiente laboral, mas não são excludentes. Os resultados indicam vivência de prazer de forma significativa e sofrimento de forma moderada, sendo o prazer significativo em termos de indicadores de realização e liberdade, e o sofrimento, de forma moderada, em termos de indicadores de desgaste e desvalorização. A predominância de prazer pode indicar que os docentes estabelecem, de forma satisfatória, relações significativas com suas atividades, demonstrando que o contexto de trabalho e suas vivências partem de bases ideológicas pessoais e individuais. Entretanto, foi confirmado haver correlação entre configurações de poder e as vivências de prazer e sofrimento nas duas IPES. Assim, predomina o prazer, mas existe o sofrimento.

**Palavras-chave:** correlação, poder, prazer, sofrimento, docência.

## ABSTRACT

This work aims at the identification of a possible correlation between the organizational power and lecturer's experiences of pleasure and suffering within private Universities in Belo Horizonte. The design of this study was descriptive and was carried through as field research and quantitative nature. The independent variable had been composed by five factors from the Organizational Power Configuration Scale and the Work and Illness Risks Inventory (WIRI), both previously validated. Seventy-eight lecturers from 2 different Universities (39 from each) had participated in the study. The conclusions had indicated that the University A possesses its power configuration as missionary and closed system, whereas University B possesses its power configuration as autocracy and missionary. In both Universities, the pleasure prevailed on the suffering in two Universities boarding, related to the work context and to the pleasure and suffering's experiences. Considering five hypotheses, the first was rejected partially by the fact of the configuration of could be similar in two Universities, the second was rejected by the factor pleasure was predominant in Universities the third were confirmed, therefore the decisive aspects of the factor pleasure are same in two Universities, the fourth was confirmed partially, once the decisive aspects of the factor suffering are same in two Universities and last, the fifth was confirmed by significant correlations exist between configurations of power and pleasure factors and suffering. From the statistical analyses, it could be noticed that pleasure and suffering coexist at the work environment. The results indicated significant pleasure experiences and moderate suffering, being the significant pleasure related to accomplishment and freedom, and the moderate suffering related to consuming and depreciation. The predominance of pleasure may indicate that lecturers establish satisfactory and significant relations with their activities, demonstrating that the work context and their experiences were originated in their personal and individual ideological bases. However, it was demonstrated that a correlation between organizational power and experiences of pleasure and suffering exists in both Universities. Therefore, pleasure prevails, but suffering exists.

Keywords: correlation, power, pleasure, suffering, teaching.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores da variável ‘Configurações de Poder’ .....	55
Quadro 2 – Indicadores do Questionário de Configuração do Poder – maiores médias – IPES A.....	65
Quadro 3 – Indicadores do Questionário de Configuração de Poder – maiores médias – IPES B.....	65
Quadro 4 – Indicadores ITRA com maiores médias – IPES A.....	66
Quadro 5 – Indicadores ITRA com maiores médias – IPES B.....	66
Quadro 6 – Indicadores do Questionário de Configuração Autocrática de Poder.....	68
Quadro 7 – Indicadores do Questionário de Configuração Sistema Fechado de Poder .....	71
Quadro 8 – Indicadores do Questionário de Configuração Missionária de Poder.....	73
Quadro 9 – Indicadores do Questionário de Configuração Meritocrática de Poder .....	76
Quadro 10 – Indicadores do Questionário de Configuração Instrumento Partidário de Poder.....	79
Quadro 11 – Itens ITRA, Escala PST, fator Realização Profissional .....	86
Quadro 12 – Itens ITRA, Escala PST, fator Liberdade de Expressão .....	86
Quadro 13 – Itens ITRA, Escala PST, fator Esgotamento Profissional.....	87
Quadro 14 – Itens ITRA, Escala PST, fator Falta de Reconhecimento .....	87
Quadro 15 – Síntese da Correlação Prazer entre construtos IPES A.....	93
Quadro 16 – Síntese da Correlação Sofrimento entre construtos IPES A.....	93
Quadro 17 – Síntese da Correlação Prazer na IPES B.....	94
Quadro 18 – Síntese da Correlação Sofrimento entre construtos na IPES B.....	94
Quadro 19 – Síntese dos Resultados dos Testes de Hipóteses.....	95



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características dos participantes do estudo .....	63
Tabela 2 – Análise da unidimensionalidade do construto autocracia .....	69
Tabela 3 – Análise ajustada da unidimensionalidade do construto autocracia .....	69
Tabela 4 – Análise da unidimensionalidade do construto sistema fechado .....	71
Tabela 5 – Análise ajustada da unidimensionalidade do construto sistema fechado.....	72
Tabela 6 – Análise da unidimensionalidade do construto missionária.....	74
Tabela 7 – Análise da unidimensionalidade do construto meritocracia .....	77
Tabela 8 – Análise ajustada da unidimensionalidade do construto meritocracia .....	77
Tabela 9 – Análise da unidimensionalidade do construto instrumento partidário.....	79
Tabela 10 – Análise ajustada da unidimensionalidade do construto instrumento partidário .	80
Tabela 11 – Coeficiente Alfa de Cronbach para indicadores e construtos.....	82
Tabela 12 – Estatística univariada e teste dos construtos da configuração de poder.....	83
Tabela 13 – Estatísticas de testes para construtos de configuração de poder .....	84
Tabela 14 – Comparação de médias (e desvio-padrão) do ITRA entre IPES A e B .....	88
Tabela 15 – Estatística descritiva para aspectos do prazer e sofrimento.....	89
Tabela 16 – Estatísticas de testes para os fatores de prazer e sofrimento.....	90
Tabela 17 – Médias dos fatores de prazer e sofrimento.....	91
Tabela 18 – Correlação entre construtos de configuração de poder - IPES A.....	92
Tabela 19 – Correlação entre construtos de configuração de poder - IPES B.....	94
Tabela 20 – Estatística univariada de Questionário de Configuração de Poder – IPES A.....	115
Tabela 21 – Estatística univariada ITRA - IPES A.....	116
Tabela 22 – Estatística univariada de Questionário de Configuração de Poder – IPES B.....	117
Tabela 23 – Estatística univariada ITRA – IPES B.....	118

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CHT	Custo Humano no Trabalho
CT	Contexto do Trabalho
DRT	Danos Relacionados ao Trabalho
IPES	Instituição Privada de Ensino Superior
ITRA	Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento
ITRAVPN	Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento na Vivência Positiva e Negativa
LDB	Lei de Diretrizes Básicas
MCAR	<i>Missings Completely At Random</i>
PN	Positivo e Negativo
PST	Prazer e Sofrimento no Trabalho
QCP	Questionário de Configuração do Poder
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>
VPN	Vivência Positiva e Negativa

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 Contextualização .....	12
1.2 Problema .....	17
1.3 Objetivos .....	17
1.3.1 Objetivo geral .....	17
1.3.2 Objetivos específicos .....	17
1.4 Justificativa .....	17
1.5 Estrutura do Trabalho .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1 As configurações de poder em Mintzberg (1992) .....	19
2.2 O poder e suas relações (Mintzberg, 1992) sob a ótica de Paz (1997) .....	25
2.3 Prazer e sofrimento .....	27
2.3.1 O prazer e seus elementos .....	31
2.3.2 O sofrimento .....	34
2.4 O prazer e o sofrimento nas organizações .....	36
2.4.1 O prazer e o sofrimento no trabalho docente .....	39
2.5 O poder e sua associação com o prazer e o sofrimento no trabalho .....	44
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	50
3.1 Tipo de pesquisa .....	50
3.1.1 Quanto aos fins .....	50
3.1.2 Quanto aos meios .....	50
3.2 Unidades de análise e observação .....	51
3.2.1 Unidades de análise .....	51
3.2.2 Unidades de observação .....	51
3.3 Hipóteses .....	51
3.4 Coleta dos dados .....	52
3.4.1 Questionário demográfico .....	52
3.4.2 Escala de Configurações de Poder .....	52
3.4.3 Escala ITRA .....	60
<b>4 TRATAMENTO ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	62
4.1 Caracterizações das unidades de análise .....	62
4.2 Caracterizações das unidades de observação .....	62
4.3 Análise descritiva .....	64
4.4 Confiabilidade e Validade do Instrumento de Pesquisa .....	67
4.4.1 Autocracia .....	68
4.4.2 Sistema fechado .....	71
4.4.3 Missionária .....	73
4.4.4 Meritocracia .....	76
4.4.5 Instrumento partidário .....	78
4.5 Confiabilidade da escala .....	81
4.6 Identificação das configurações de poder e teste da diferença das médias .....	82

4.7 Parametrização da escala de prazer e sofrimento .....	85
4.7.1 Diferenças identificadas na escala de prazer e sofrimento nas IPES .....	88
4.8 Correlação entre as configurações de poder e aspectos de prazer e e sofrimento nas IPES .....	92
4.9 Discussão dos resultados.....	95
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE A</b>	
Questionário dos dados demográficos .....	113
<b>APÊNDICE B</b>	
Gráfico 1 – Distribuição dos entrevistados por sexo e IPES .....	115
Gráfico 2 – Distribuição dos entrevistados por estado civil e IPES .....	115
Gráfico 3 – Distribuição dos entrevistados que têm filhos ou não e IPES.....	116
Gráfico 4 – Distribuição dos entrevistados quanto à remuneração e IPES.....	116
Gráfico 5 – Distribuição dos entrevistados por grau de instrução e IPES .....	117
Gráfico 6 – Distribuição dos entrevistados por tempo que exercem a docência e IPES .....	117
Gráfico 7 – Distribuição dos entrevistados por tempo de docência nas IPES pesquisadas .....	118
Gráfico 8 – Distribuição dos entrevistados por carga horária e IPES.....	118
Gráfico 9 – Distribuição dos entrevistados por atividade remunerada e IPES .....	119
Gráfico 10 – Distribuição dos entrevistados por importância da atividade docente e IPES .....	119
<b>APÊNDICE C</b>	
Tabela 21 .....	120
Tabela 22 .....	121
Tabela 23 .....	122
Tabela 24 .....	123
<b>ANEXOS .....</b>	<b>124</b>
Anexo A - Questionário para as Configurações de Poder.....	125
Anexo B - Questionário Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA..	128

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Este trabalho visa identificar possível correlação entre o poder organizacional e vivências de prazer e sofrimento de docentes em instituições privadas de ensino superior (IPES) de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais.

O trabalho é mais do que o ato de trabalhar ou de vender a força de trabalho em busca de remuneração. Há também uma remuneração social pelo trabalho, ou seja, o trabalho como fator de integração a determinado grupo com certos direitos sociais. O trabalho tem, ainda, uma função psíquica, pois se configura como um dos alicerces da constituição dos sujeitos e de sua rede de significados. Processos como reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência, mais do que relacionados à realização do trabalho, estão ligados aos componentes da identidade e da subjetividade (LANCMAN; SZNELWAR, 2004).

Pode-se entender, então, que o trabalho se localiza em um ambiente de dominação e submissão dos sujeitos pelo capital, mas que estas, aliadas à resistência, se comportam como uma conjunção de forças, nas quais o conflito é o elemento central e, ao se falar em conflito, remete-se ao embate, ao sofrimento.

Nesse contexto, Mendes (2007) aborda a psicodinâmica do trabalho, considerando-a uma teoria crítica, na qual se parte de um modelo de homem marcado pelo poder de resistência, de engajamento e de mudança diante da realidade de dominação simbólica, social, política e econômica inerente aos ambientes de trabalho. O mundo exerce uma força sobre o sujeito que busca transformá-lo. O corpo físico é subjetivo, pensante e se esforça para resistir à dominação. Esse jogo de dominação-resistência é um constituinte de processos de subjetivação e coloca em questão a ação humana no trabalho, fazendo parte da ciência do homem e sendo de interesse fundamental da psicodinâmica.

A dominação ocorre por meio do poder. Portanto, para abordagem desse fenômeno, foi selecionada a teoria do poder organizacional de Mintzberg (1992), o qual afirma que mudança organizacional consiste na alteração de configurações possibilitada pela ação política de jogadores, que confrontam o sistema de influência legítimo e promovem um realinhamento do poder de maneira imprevisível,

instalando a arena política na organização. Segundo o autor, há tempo para coerência e estabilidade e tempo de mudar, e esses períodos de estabilidade relativa, dentro de um estado organizacional, interrompidos por saltos ocasionais, até mesmo enormes, promovem novos estados. Esses momentos sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, descrevendo ciclos de vida de uma organização ou podem ser um *quantum*, considerado como mudanças de muitos elementos ao mesmo tempo.

Para Mintzberg (1992), devem ser compreendidos os elementos básicos do jogo chamado de 'poder organizacional' e, especificamente, quem são os seus jogadores ou influenciadores, quais são os meios ou sistemas de influência usados para ganhar ou perder e quais os produtos resultantes de seus esforços. Dessa maneira, o autor reúne todos esses elementos para descrever as configurações básicas do poder organizacional e, a partir daí, identifica maneiras de como podem ser utilizadas essas configurações na compreensão mais adequada a respeito do comportamento das organizações.

Ampliando a compreensão desse comportamento, Morgan (1996) entende que as organizações podem ser consideradas como organismos vivos, fortemente dependentes do meio que as rodeia e influencia diretamente, e dos indivíduos que nela estão inseridos, constituindo-se em organizações como organismos complexos.

São inúmeros os conceitos para organizações. Se, por um lado, são tidas como agrupamentos de indivíduos construídos ou reconstruídos com objetivos específicos (ETZIONI, 1984) em termos de dinâmica social, podem também se constituir como um local onde cada indivíduo que a compõe atua para realizar os seus objetivos pessoais (CHANLAT, 1993). O que se pretende por meio desse trabalho é abordar, de forma específica, as relações de poder de determinada organização contemporânea, a instituição privada de ensino superior (IPES).

Para compreensão das relações de poder na IPES não se pode deixar de se remeter a Bourdieu e Passeron (1992, p.20), que entendem que "toda ação pedagógica é objetivamente uma violência simbólica enquanto imposição, por um poder arbitrário, de um arbitrário cultural". Além disso, os autores consideram que todo sistema de ensino institucionalizado deve as características de sua estrutura e de seu funcionamento ao fato de ser preciso produzir e reproduzir, por seus meios próprios, as condições institucionais. A existência e persistência dessas condições

institucionais são necessárias tanto ao exercício de sua função de ‘inculcação’ quanto à realização de sua função de reprodução de um arbitrário cultural, e essa reprodução contribui para a efetivação das relações entre os grupos e as classes.

A instituição de ensino atual se enquadra em uma burocracia profissional. Além disso, a legislação vigente pretende que essa se articule com o meio envolvente e que o processo de aprendizagem contemple uma constante inovação e adaptação da organização escolar às necessidades individuais ou coletivas dos seus elementos ou de comunidades que a rodeiam.

Dessa forma, pode-se considerar que o professor deva garantir as condições institucionais da homogeneidade e da ortodoxia do trabalho escolar, e o sistema de ensino institucionalizado tende a dotar os agentes encarregados da “inculcação de uma formação homogênea e de instrumentos homogeneizados e homogeneizantes” (BOURDIEU; PASSERON, 1992, p. 67).

Com relação às relações interpessoais dentro das instituições de ensino superior, a burocracia profissional é uma configuração que privilegia o individualismo, disfarçado sob o signo da autonomia. Para Hargreaves (1998), essa autonomia conferida aos profissionais não apenas serve como desculpa para os professores que resistem à mudança, como se constitui, por si só, uma forma de evitar que os professores obtenham um *feedback*, por parte de seus pares, de como está a decorrer todo o processo de ensino e aprendizagem.

O tema é complexo, pois, como se viu, o docente de uma instituição de ensino superior deve associar sua força de trabalho competente à tecnologia e conhecimento científico em um ambiente onde impera a individualidade e a competitividade promovida pelo capital, e onde a coalizão externa interfere na coalizão interna de forma ampla. Além disso, não se deve esquecer que organizações podem ser consideradas organismos vivos, pois são constituídas de pessoas.

Dessa forma, as IPES podem ser analisadas avaliando-se e medindo-se o grau de prazer ou de sofrimento dos docentes, considerando-os como conseqüências das relações de poder com reflexo na vivência cotidiana. A abordagem parte principalmente de entendimentos de Freud (1975) a respeito das pulsões, e se amplia para abordagens que visualizam psicodinâmica do trabalho (DÉJOURS, 1992); violência simbólica (BOURDIEU; PASSERON, 1992); evangelização empresarial (PAGÈS *et al.*, 1993); dimensões organizacionais

esquecidas (CHANLAT, 1993); servidão voluntária (LA BOÉTIE, 1999), e chega aos domínios do prazer, esclarecidas pela pesquisa e por alguns entendimentos na literatura (MENDES, 2007).

Sufrimento e prazer estão intimamente ligados no mundo do trabalho, embora não se possa afirmar que possuam a mesma raiz. Esse é o principal conceito e a busca mais relevante nesta pesquisa de mestrado.

Na vivência de docentes, a base do sofrimento pode estar associada às rotinas de trabalho, pois são idealizadas situações para enfrentar o real e é constatada impotência em ver realizada a aprendizagem que se antecipou como meta ou os materiais solicitados que não ficaram disponíveis. Ao mesmo tempo, o prazer pelo trabalho é recorrente na fala dos professores. Sua motivação está na origem do comportamento humano, ou seja, o motivo está na base do prazer, como diria Leontiev (1983).

Lima (2005), ao estudar o sentido do trabalho para os docentes, destaca que o trabalho construído coletivamente, mexe com o sujeito de dentro para fora, resgatando sua dimensão ontológica e epistemológica por meio da criação.

A dimensão ontológica da criação organizacional se refere à extensão com que os indivíduos compartilham e desenvolvem conhecimentos. As idéias são formadas na mente dos indivíduos, mas a interação entre eles contribui muito para a amplificação e desenvolvimento de novos conhecimentos. A organização não pode criar conhecimento sem o indivíduo, mas a organização apóia o indivíduo criativo e proporciona um contexto para o processo de criação. Então, a criação de conhecimento organizacional deve ser entendida em termos de um processo que amplifica e distribui o conhecimento individual por toda a organização, constituindo, assim, o que se pode denominar 'rede de conhecimento' (POLANYI, 1997).

A dimensão epistemológica da criação do conhecimento organizacional é construída com os conceitos de 'conhecimento tácito' (implícito, expresso por meio de procedimentos e métodos executados) e 'conhecimento declarativo' (explícito, expresso na forma de proposições e instruções). A interação contínua entre esses dois tipos de conhecimentos conduz à criação de novos conceitos e idéias (POLANYI, 1997).

Entretanto, essas duas dimensões não significam que o professor também não sinta o peso das dificuldades materiais. Por trás de seu trabalho, reside outra necessidade, um motivo que confere humanidade à sua existência. Sua satisfação



geral se baseia em dois eixos, caracterizados pelo prazer com o conhecimento e com o trabalho, aliado ao prazer da transferência do conhecimento e com o aprendizado. Segundo Lima (2005), a motivação para o trabalho é associada à satisfação dos professores com o trabalho realizado, ou seja, a satisfação dos professores está relacionada com um tipo de qualificação que lhes é revelada pelos resultados obtidos.

Por outro lado, há constrangimento por meio dos mecanismos institucionais de controle. Existe o caráter de obrigatoriedade em relação à explicitação documentada de definições coletivas, sistematicamente acompanhadas. No dia-a-dia, são discutidos e definidos os objetivos do trabalho, as estratégias de ensino a adotar, as reformulações de atividades propostas, o planejamento e o replanejamento de aulas. Além disso, há os critérios e instrumentos de avaliação aliados às condutas ante a complexidade da tarefa como educadores.

Quanto mais evidente as relações de poder com os fatores de prazer e sofrimento aliados aos mecanismos de controle, menores são as possibilidades de resistência e de mudanças. Nesse sentido, Déjours *et al.*, (1994) entende que as pessoas respondem de modos diversos à desumanização gerada pela organização prescrita do trabalho. Mesmo que, dentro da sala de aula, a portas fechadas, exista um espaço livre, também está implícita a homogeneização das práticas pela norma, gerando certo controle sobre os professores e, conseqüentemente, um nível variável de sofrimento.

Teoricamente, as relações de poder nas organizações de ensino ocorre por meio de relações com gestores, as quais são pautadas no conformismo, quando os docentes devem apresentar uma postura que revele o quanto são adaptados, integrados e eficazes. Assim, há submissão sem protestos (LA BOÉTIE, 1999), levando à aceitação da organização do trabalho que, por meio dos gestores, aproveita-se da vulnerabilidade dos trabalhadores para explorar sua produtividade, fundamentando e atendendo aos preceitos da cultura do desempenho (MENDES e FERREIRA, 2007). Dessa maneira, torna-se possível o 'jogo do contente', evitando-se o sofrimento e buscando-se um prazer bem-sucedido. Para Déjours (2004), o prazer é resultante de um compromisso entre o sofrimento e as estratégias de defesas individuais e coletivas, em um movimento pela manutenção da saúde psíquica.

## **1.2 Problema**

Em que grau as configurações de poder organizacional influenciam as vivências de prazer e sofrimento de docentes em IPES de Belo Horizonte?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Correlacionar as configurações de poder organizacional e as vivências de prazer e sofrimento de docentes em IPES de Belo Horizonte.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Em instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte objetiva-se:

- Identificar as configurações de poder organizacional.
- Identificar as vivências de prazer e sofrimento de docentes.
- Determinar se existe correlação entre as configurações de poder organizacional e as vivências de prazer e sofrimento.
- Determinar se existem diferenças entre as configurações de poder e vivências de prazer e sofrimento.

## **1.4 Justificativa**

As instituições de educação superior sempre tiveram uma função fundamental na consolidação do capitalismo, não apenas legitimando suas práticas, fornecendo conhecimentos e tecnologias para a ampliação do capital e para uma exploração mais 'científica' da força do trabalho, como também formando 'cidadãos-trabalhadores' e um corpo de intelectuais que assegurassem o bom funcionamento do sistema (MANCEBO, 2007).

Como as organizações acadêmicas se estruturam em bases culturais, econômicas, sociais e políticas, torna-se relevante compreender como se processa o contrato social entre essas e um de seus principais atores sociais, o corpo docente, o qual vive a dualidade de sentimentos diametralmente opostos, navegando entre o sofrimento e o prazer em suas atividades (SANTOS e ALBANES-MOREIRA, 2007).

Portanto, esse estudo pode contribuir para ampliar a compreensão das configurações de poder identificadas, correlacionando os aspectos de prazer e sofrimento de duas organizações privadas de ensino superior, com o objetivo de analisar as relações de poder e essas vivências por docentes de IPES. Entende-se que pesquisar as relações de poder circulantes no ambiente organizacional de ensino aprimora a capacidade de compreensão do fenômeno 'sofrimento e prazer', por meio das relações de poder.

### **1.5 Estrutura do Trabalho**

Decidiu-se estruturar esta dissertação em quatro capítulos prévios às considerações finais. O primeiro refere-se à introdução, na qual constam a contextualização do tema, o problema, a justificativa, os objetivos e as hipóteses levantadas.

O referencial teórico, segundo capítulo, encontra-se dividido em cinco itens: os entendimentos de Mintzberg (1992) com relação às configurações de poder em organizações; o poder e suas relações, em que são informadas com mais detalhes a forma como se portam os atores em um ambiente organizacional; o prazer e o sofrimento na visão de vários especialistas das diversas áreas do conhecimento; o prazer e o sofrimento nas instituições de ensino superior, relacionado ao ambiente organizacional e os docentes; e, finalmente, o que aborda a literatura em relação ao poder e suas relações com o prazer e o sofrimento nas organizações.

Segue-se a metodologia empregada na pesquisa, com seus parâmetros definidos e seu percurso estabelecido no capítulo terceiro.

O quarto capítulo desenvolve-se da seguinte forma: análise dos dados, caracterização das unidades de observação e análise; a análise descritiva; a confiabilidade e a validade do instrumento de pesquisa; a confiabilidade da escala; a identificação das configurações de poder e respectivo teste da diferença das médias; a identificação dos fatores de prazer e sofrimento e respectivo teste das diferenças das médias; a correlação entre as configurações de poder e os aspectos de sofrimento e prazer dos docentes, e, finalmente, a discussão dos resultados.

Essa dissertação encerra-se com as considerações finais seguidas pelos apêndices (questionário demográfico e gráficos de barras) e dos anexos (questionários de configuração de poder e de vivências de prazer e sofrimento).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 As configurações de poder em Mintzberg (1992)

O poder possui muitas faces e se propõe a vários objetivos. Nesse sentido, pode-se definir um especialista como aquele não possuidor de conhecimentos elementares. Entretanto, por outro lado, o poder parece exigir muitos conhecimentos do tipo elementar e esta é, provavelmente, a razão pela qual os especialistas são os que menos parecem saber o que significa o poder.

Em seu livro *'El poder en la organización'*, Mintzberg (1992) reúne entendimentos de diversos autores que consideram o poder em um processo de abstração, mas não o seu reflexo na realidade. Informa que a maior parte da literatura trata do poder a partir do ponto de vista do indivíduo, procurando identificar que tipo de pessoa busca o poder e como o obtém, mas não considera como essa busca afeta a organização. No outro extremo, existe uma literatura, não tão ampla, mas com relevante crescimento de importância, que trata da interação do poder entre organizações distintas. Essa literatura adota o ponto de vista da sociedade como um todo, e também deixa de lado as questões referentes aos processos existentes no interior das organizações. Em seu entendimento, sua posição está entre as duas abordagens.

Como se viu na introdução desse trabalho, Mintzberg (1992) se propôs a compreender os elementos básicos do jogo de poder nas organizações, quais são seus jogadores, como utilizam sua influência e quais os resultados obtidos por meio dos seus sistemas de objetivos para a obtenção do poder.

Na teoria, são inúmeras as configurações possíveis dos elementos do poder nas organizações e, se na prática, esses elementos podem tomar formas distintas, têm-se, então, ilimitadas configurações. Entretanto, Mintzberg (1992) assegura que existem razões para crer que o mundo das organizações tende a se ordenar em grupos. As organizações se agrupam para conseguir determinada consistência em suas características, uma sinergia em seus processos, enfim, uma situação de harmonia.

Segundo Mintzberg (1992), há dois tipos de influenciadores que interferem na vida das organizações, os externos e os internos. Os externos usam suas bases de influência para tentar afetar o comportamento dos empregados, formando a coalizão externa, composta pelos grupos de proprietários, associados (fornecedores, clientes, sócios e concorrentes), as associações de empregados, os sindicatos e os vários públicos que cercam todos eles. Os influenciadores internos são os empregados das organizações que possuem voz ativa, ou seja, as pessoas encarregadas de tomar decisão e executar ações em base regular ou permanente, formando a coalizão interna.

Quanto às coalizões internas e externas, Mintzberg (1992) descreve-as da seguinte forma:

— Coalizão externa: dominadora, onde poucos influenciadores agem em conjunto e exercem o poder de forma direta e focalizada; passiva, na qual os influenciadores potenciais não exercem o poder e se submetem à coalizão interna; dividida, quando muitos influenciadores possuem demandas conflitantes e provocam a divisão da coalizão externa. Os sistemas de influência ocorrem pelas normas sociais, restrições legais, campanhas de pressão, controle direto e indicação de membros para a diretoria;

— Coalizão interna: formada pelos indivíduos que vivenciam o cotidiano da organização e se encontram diretamente vinculados a ela, constituindo sua hierarquia. O jogo de poder, na coalizão interna, é mediado pelos sistemas de influência determinantes do fluxo interno do poder, e esses sistemas de influência são caracterizados por quatro sistemas básicos de influência: o da autoridade, o da ideologia, o dos especialistas e o do sistema político. A forma pela qual cada um desses sistemas é usado dentro de uma empresa e o resultado da mistura desse conjunto determina o seu tipo de coalizão interna. A seguir são descritos os quatro sistemas:

- Sistema de autoridade, o qual tem por objetivo a unidade de esforços dentro da organização. Essa autoridade é investida do poder pelo cargo ou posição que ocupa, sendo, portanto, formal ou legítima. O sistema de autoridade é mantido por dois sistemas de controle, o pessoal e o burocrático. O controle pessoal é exercido pelo líder máximo e pelos gerentes de linha, os quais interferem no trabalho dos empregados para controlar seu comportamento. O sistema de controle é o

burocrático, em que o controle dos empregados é feito por normas e padrões preestabelecidos;

- Sistema de ideologia, baseado em tradições, símbolos, crenças, mitos e ritos, que tentam estabelecer uma organização com identidade própria. Procura obter uma identificação pouco diferenciada de seus membros e a sua lealdade para com a organização, conduzindo, dessa forma, a uma maior coesão organizacional, sem a necessidade de um controle rígido;

- Sistema de especialistas, no qual o poder é centralizado em quem tem conhecimento especializado e que se diferencia na cadeia administrativa. A legitimidade desse poder é consequência do domínio de funções críticas e de tarefas altamente especializadas, além de visar à coordenação de trabalhos mais complexos e imprescindíveis em determinados momentos da organização. Dois elementos são relevantes nesse sistema, o profissional, pelo conhecimento acumulado, e a função crítica, avaliadora de resultados possíveis e essenciais para a organização;

- Sistema político. Este é relevante, pois os sistemas de autoridade, o ideológico e o de especialistas atuam de forma isolada ou simultânea, incompletos ou imperfeitos, permitindo determinado grau de liberdade para atuações independentes dos integrantes. Esse sistema transforma todos os membros da organização em jogadores, tentando subverter o interesse organizacional em favor de seus interesses individuais ou grupais. Se esse sistema é predominante, a organização possui dificuldades em atingir suas metas, pois há uma divisão de poder e uma fragmentação da estrutura de trabalho. Os membros da organização tratam suas tarefas como fins e não como meios para os objetivos globais. Esse é o único sistema de influência à disposição de qualquer membro da organização e, para seu exercício, considerado ilegítimo, não formalmente delegado, bastam vontade e habilidade política, além do acesso a informações relevantes e aos influenciadores detentores do poder legítimo na organização.

Entretanto, algumas coalizões podem gerar mais influência que outras, promovendo cinco tipos de coalizões internas: a personalizada, a burocrática, a ideológica, a profissional e a coalizão interna politizada. A coalizão externa pode exercer amplo poder com relação à coalizão interna, caracterizando-se por três tipos: a dominadora, a externa dividida e a passiva. A coalizão externa dominadora tende a enfraquecer a coalizão interna. A dividida tende a politizar a interna e a

coalizão externa passiva tende a fortalecer a interna, geralmente no nível dos dirigentes.

A organização funciona e estabelece os seus objetivos pelos esforços da coalizão interna, por ser esta o coração do sistema do poder organizacional. Com isso, Mintzberg (1992, p. 362-376) propõe, inicialmente, três hipóteses como um conjunto específico de relações entre as coalizões internas (CI) e as externas (CE), considerando-as como as mais naturais. São elas:

— 1ª hipótese: uma coalizão externa (CE) é dominada por um ou mais influenciadores externos e se ajusta mais naturalmente com uma coalizão interna (CI) burocrática, tendendo a reforçá-la. A dominação exercida sobre a coalizão externa significa que um específico influenciador ou um grupo deles, agindo em conjunto e possuindo o controle de qualquer tipo de dependência organizacional, terá um poder decisivo sobre toda a organização quando comparado com os demais participantes externos ou internos. Essa concentração de poder faz com que os elementos internos à organização acabem se submetendo às demandas do influenciador externo dominante, o qual desenvolverá todos os meios para, do lado de fora, controlar a organização. Dessa maneira, aquele influenciador externo nomeia o executivo principal de sua confiança, fazendo-o responsável pelas ações e performances organizacionais, de forma a fortalecer o sistema de autoridade e centralizar o poder e determina as metas operacionais. O resultado, então, implica que a organização passe a ter ações limitadas e tenda a formalizar procedimentos para poder justificar as metas e objetivos, culminando em centralização de poder e formalização, tornando a coalizão interna totalmente burocrática;

— 2ª hipótese: uma coalizão externa dividida tende a se ajustar mais naturalmente a uma coalizão interna politizada e vice-versa, com conseqüentes reforços mútuos. Isso quer dizer que a existência de conflitos em uma das coalizões possui a capacidade de influenciar a outra. O processo natural visto por Mintzberg (1992) se caracteriza pelo fato de que, quando duas coalizões experimentam conflitos em seus interiores, uma estabilidade maior se apresenta, fato que não ocorre quando apenas uma delas vivencia algum conflito;

— 3ª hipótese: as coalizões internas nas formas personalizadas, ideológica ou profissional-especializada se ajustam mais naturalmente com uma coalizão externa passiva. Uma coalizão interna burocrática também pode se adaptar à coalizão externa passiva. Esta terceira hipótese complementa as duas anteriores, pois

representa o saldo das possibilidades das relações entre as coalizões naturais. Nesse contexto, o vácuo de poder criado pela passividade da coalizão externa possui a tendência de ser absorvido, naturalmente, por algum foco de poder concentrado na coalizão interna. Mintzberg (1992) entende que a única maneira de se assegurar que o poder da coalizão externa continue passivo é mantê-lo visualizando, de forma clara, alguma das formas da coalizão interna.

Essas três hipóteses geram seis combinações mais naturais entre as coalizões interna e externa, a serem explicitadas adiante nesse trabalho.

Mas Mintzberg (1992) considera a existência de uma quarta hipótese, a qual ocorre quando existe a violação de uma das três hipóteses anteriores, e funciona como geradora significativa de conflitos. A tentativa de operar com uma combinação menos natural de poder tende a politizar a coalizão interna ou a dividir a coalizão externa. Desse modo, pode-se deduzir que uma combinação natural entre as coalizões surgirá apenas quando existir um foco centralizado de poder, pois, se assim não acontecer, os conflitos é que serão naturais. As nove combinações (três hipóteses mais seis combinações) podem, pela sua natureza, gerar graus variáveis de conflitos entre as coalizões ou internamente em cada uma delas. Apesar de essas combinações serem menos naturais, consistentes e harmônicas, além de menos estáveis, não devem ser consideradas como aberrações disfuncionais. Constituem-se funcionais se forem consideradas como reações em fases de litígios e de conflitos da luta pelo poder, sendo, então, necessárias para os ajustes, para as mudanças, para a consecução da transição de uma configuração para outra mais natural.

As seis configurações do poder, consideradas por Mintzberg (1992) como tipos puros, parecem caracterizar os estados mais comuns de equilíbrio de poder encontrados nas organizações. Foram denominadas de instrumento, sistema fechado, autocracia, missionária, meritocracia e arena política, explicitadas abaixo:

— Configuração de Poder Instrumento. A organização serve a um influenciador externo dominador. Os empregados são induzidos a contribuir com seus esforços, tendo pouca oportunidade para atuar nos jogos do poder. Esse tipo de configuração tende a aparecer quando a organização vivencia um poder externo, focalizado e organizado tipicamente em torno de uma dependência crítica ou de uma prerrogativa legal, que emana de um influenciador externo com objetivos claros e operacionais;



- Configuração de Poder Sistema Fechado. Assemelha-se à configuração de instrumento, mas a diferença fundamental é que não enfrenta um poder focalizado dentro do seu ambiente, mas um conjunto de influenciadores externos dispersos e desorganizados (coalizão externa passiva). Essa configuração tende a aparecer em grandes organizações que operam em ambientes simples e estáveis, com trabalhadores sem especialização e influenciadores externos dispersos;
- Configuração de Poder Autocracia. A autocracia também enfrenta uma coalizão externa passiva, mas desenvolve um tipo bem diferente de coalizão interna. Todo o poder está focalizado no dirigente da organização, que a controla pessoalmente. Essa forma rígida de controle significa uma ausência virtual de jogos políticos, na qual os empregados expressam uma lealdade absoluta ao dirigente ou são desligados. A autocracia persegue e maximiza qualquer objetivo que o dirigente deseje. As autocracias tendem a serem organizações pequenas e pouco visíveis, organizações novas ou antigas que sejam dirigidas por seus fundadores ou organizações que operam em ambientes simples e dinâmicos, algumas vezes com líderes fortes ou enfrentando crises severas;
- Configuração de Poder Missionária. A missionária é intensamente dominada por uma ideologia específica, gerando uma coalizão externa também passiva. A forte ideologia serve para amarrar a coalizão interna em torno de seus objetivos ideológicos e permite, também, que os seus membros sejam confiáveis para tomar decisões, pois todos compartilham as mesmas crenças e tradições. Dificilmente os jogos políticos se desenvolvem nessa configuração. Todos os esforços são devotados para perseguir o objetivo de preservar, expandir e/ou aperfeiçoar a missão da organização. A missionária tende a emergir quando a organização vivenciou uma liderança carismática no passado e, talvez, uma história importante, passando a desenvolver fortes tradições em torno de uma missão clara, distinta e atrativa para os seus membros;
- Configuração de Poder Meritocrática. A meritocracia focaliza o seu poder sobre os seus especialistas, desenvolvendo uma coalizão interna profissional. A presença de diferentes tipos de especialistas geralmente propicia boa dose de atividade política. Dessa forma, a coalizão externa pode ser mais bem descrita como passiva, embora pareça estar dividida. Devido ao seu treinamento, os especialistas possuem muitas oportunidades para a rotatividade e, por isso, a sua lealdade à organização é um fator fraco. A condição chave motivadora da meritocracia é a

necessidade de a organização desempenhar um trabalho complexo, o qual requer alto nível de especialização na sua coalizão interna;

— Configuração de Poder Arena Política. A arena política é caracterizada por conflito tanto na coalizão externa, dividida, quanto na coalizão interna, politizada. Algumas arenas políticas são caracterizadas por intensos e temporários conflitos, enquanto outras são caracterizadas por tipos de conflitos mais moderados. Embora a arena política pareça uma disfunção - a harmonia permite melhor que as organizações atinjam as suas missões do que o conflito - ela não é, necessariamente, uma aberração. A arena política pode servir como estágio funcional e eventualmente necessário na transição de uma configuração de poder para outra. Ela emerge não somente quando uma organização vivencia um desafio à sua ordem de poder existente, ou aquela existente entre os seus influenciadores, como também quando há forças equilibradas e irreconciliáveis dentro da organização.

## **2.2 O poder e suas relações (Mintzberg, 1992) sob a ótica de Paz (1997)**

Decidiu-se iniciar este item por meio de entendimentos de Paz (1997), os quais parecem sintetizar, de forma bastante clara, as compreensões de Mintzberg (1992) a respeito do poder e de suas relações no ambiente brasileiro. A autora assinala que as configurações de poder e os estilos de funcionamento refletem características culturais de uma organização, ou seja, as maneiras como os membros sentem, pensam, influenciam e decidem na organização. O poder das subjetividades e da estrutura organizacional é visto como o poder central para a compreensão da dinâmica relacional das organizações, constituindo-se em um componente de sua cultura. As configurações do poder e suas relações vão se refletir, positiva ou negativamente, no contexto organizacional, influenciando a dinâmica da organização.

Sendo o poder uma força mobilizadora, Mintzberg (1992) o define como a capacidade de afetar os resultados organizacionais, e Paz (2004) altera ligeiramente o conceito, considerando-o como a capacidade de afetar a dinâmica e/ou os resultados organizacionais. Assim,

Os elementos básicos do poder seriam os jogadores – influenciadores, que usam meios e sistemas de influência – a autoridade, a ideologia, a especialidade e a política, para controlar as decisões nas organizações. Para entender a organização, é necessário entender quais influenciadores estão presentes, quais necessidades possuem para serem atendidas pela organização e de que forma cada um está apto a exercer o poder para satisfazê-las (PAZ, 2004, p.130).

Além da utilização das bases do poder, ou seja, o controle de recursos; a habilidade técnica; o corpo de conhecimento crítico; as prerrogativas legais e o acesso aos poderosos, torna-se necessário possuir energia, vontade e habilidade política, sendo esta ligada a características pessoais, como inteligência e atratividade. Todo esse conjunto é fundamental para a utilização das bases do poder, com o intuito de convencer as pessoas e alcançar resultados.

A inter-relação entre as coalizões – a externa, composta pelos que estão fora da organização, e a interna, os que estão dentro, incluindo os influenciadores – os sistemas de influência (autoridade; ideologia; especialidade; política), e o sistema de metas (sobrevivência; controle; eficiência e crescimento), além das metas ideológicas (formais e pessoais compartilhadas), resultam em uma tipologia de configurações de poder nas organizações, constituídas por: autocracia; instrumento; missionária; meritocracia; sistema autônomo (originalmente denominado de sistema fechado) e arena política.

Paz (2004) entende que as seis configurações descritas por Mintzberg (1992) não são estanques, embora sejam as mais comuns. Dependendo de mudanças no contexto externo e de alterações de necessidades e desejos dos membros de uma organização, podem transformar-se internamente e, em um processo dinâmico, serem substituídas por outras, resultando em um modelo de estágios de desenvolvimento organizacional. Dessa forma, como num *continuum* que vai da autocracia, passando por missionária e instrumento, a meritocracia e o sistema autônomo, estas duas últimas em fase maturidade, as organizações vivem seu processo de transformação.

Entretanto, “a dinâmica dessas configurações não está restrita à utilização dos sistemas de influência e das bases do poder” Paz (2004, p.131). A autora entende que, para o exercício do poder, para fazê-lo movimentar, essas condições são insuficientes, pois, como já citado, há necessidade de energia e vontade para exercê-lo, além de determinadas características de personalidade. Mintzberg (1992) não explora o aspecto subjetivo do poder, mas traz a idéia de ele existir,

considerando que características pessoais facilitam ou dificultam o estabelecimento do vínculo entre indivíduos e organização, além do foco em que características do funcionamento organizacional existem em função do estabelecimento desses vínculos.

Catlin (1964) já afirmava que uma teoria geral do poder possui seu ponto de partida no indivíduo, embora devesse ser, obrigatoriamente, um capítulo de uma teoria geral da cultura. Moreira Neto (1992) considera o poder individual como a própria origem do poder, e a relevância desse enfoque tem representado a recuperação do papel da pessoa humana como autora principal e destinatária última da política. Por isso, Paz (2004) entende que, já que o poder organizacional teria sua base no poder individual, isso se daria por meio das características de personalidade e dos valores individuais.

Por toda a exposição acima, a tendência natural é a de questionamentos pessoais, expectativas e entendimentos diferenciados, pois cada pessoa componente do quadro laboral de uma organização possui uma pré-história de vida, origens e competências diferentes, focos diferenciados a respeito de uma associação de vida pessoal e convivência organizacional. Nessa perspectiva, pode-se tentar compreender o que significam o prazer e o sofrimento, tanto no plano individual quanto no profissional.

### **2.3 Prazer e sofrimento**

Na teoria freudiana, o funcionamento mental é regido por dois princípios: o do prazer e o da realidade. Freud (1975) acredita que, desde o início, o indivíduo é regido por um método primário de funcionamento mental (princípio do prazer), que tem como propósito a busca pelo prazer e a fuga do desprazer. Mas, em outra obra, Freud (1976) relata que as dificuldades do mundo externo e as incessantes experiências de desprazer, esse princípio (do prazer), transforma-se no mais modesto princípio da realidade. Em suas palavras,

Esse último não abandona a intenção de fundamentalmente obter prazer, não obstante, exige e efetua o adiamento da satisfação, o abandono de uma série de possibilidades de obtê-la, e a tolerância temporária do desprazer como uma etapa no longo e indireto caminho para o prazer (FREUD, 1976, p.43).

Nesse abandono do princípio do prazer, Freud (1975) considera ocorrer a repressão dos instintos, e é nesta que a sociedade se assenta. Para Freud (1976), manifestam-se no indivíduo duas pulsões: a da morte e a da vida. Uma primeira explicação para a existência dessas duas pulsões, Freud (1976) busca na biologia e verifica que a primeira tem como objetivo o retorno à matéria inanimada, e a segunda, o prolongamento da matéria animada. Além dessa explicação, Freud (1976) vincula essas duas pulsões a sentimentos como a fome (pulsão da morte) e o amor (pulsão da vida).

Por esse motivo, quando Marcuse (1968, p.19) fez uma releitura da obra freudiana, constatou que, para Freud (1976), a história do homem é a história da repressão, pois a “cultura coage tanto a sua existência social como a biológica, não só partes do ser humano, mas também da sua própria estrutura instintiva”. Com a inserção do “princípio da realidade”, Marcuse (1968) sugere que o indivíduo passe de uma satisfação imediata para uma satisfação adiada; de posse de um prazer para uma restrição do prazer; de um júbilo (atividade lúdica) para um esforço (trabalho).

Para Morrone (2001), o prazer no trabalho está relacionado à identidade social e pessoal. Assim, o trabalho não se reduz à atividade em si, ou ao emprego, é algo que transcende o concreto e se instala na subjetividade do sujeito, na qual este promove a ação e se integra ao fazer, o que resulta em sua própria realização. Dessa forma, conforme Mendes e Cruz (2004), o prazer é parte constituinte da saúde, considerando que, ao vivenciá-lo, o trabalhador passa a ter a oportunidade de realização e de fortalecimento de sua identidade ao ter contato com o produzir e com os outros que fazem parte de sua socialização. Assim, pode ser entendido que

O prazer é uma vivência de realização e liberdade que envolve experiências simbólicas de reconhecimento. Esse prazer está relacionado às possibilidades de aprender sobre um fazer específico, criar, inovar e desenvolver outras formas para execução da tarefa, bem como interagir com os outros, reforçando a identidade social (MENDES e CRUZ, 2004, p.42).

Essa concepção de que a vivência de prazer no trabalho é definida como sentimentos de realização e liberdade tem sido sistematizada em diversas pesquisas aplicadas por Antloga (2003); Perreira (2003); Resende (2003); Rocha (2003) e Ferreira e Mendes (2003).

O prazer e a saúde no trabalho são processos que estão, de forma sistemática, sempre a ser conquistados, e não se encontram adquiridos

definidamente em algum lugar. A conquista da saúde no trabalho passa, então, pela forma como os trabalhadores enfrentam a diversidade do contexto de trabalho (DÉJOURS, 2004).

O contexto de trabalho (CT) no qual o trabalho se realiza, é composto: (1) pela organização do trabalho, cujos elementos são a divisão do trabalho, a produtividade esperada, as regras formais, o tempo destinado ao trabalho, os controles e os ritmos; (2) pelas condições de trabalho, que apresentam os seguintes elementos: ambiente físico, instrumentos, equipamentos, matéria-prima e suporte organizacional; e (3) pelas relações sócio-profissionais, que dizem respeito às interações hierárquicas, às interações entre os membros da equipe de trabalho e às interações externas. O CT, nessas suas três dimensões – organização do trabalho, condições de trabalho e relações sócio-profissionais – influencia o prazer e o sofrimento, que são constitutivos da subjetividade do trabalho. Para a abordagem psicodinâmica, o prazer no trabalho torna-se uma conquista constante – uma vez que o sujeito encontra satisfação – e, ao mesmo tempo, fortalece a sua identidade pessoal, quando tem contato com a produção e com as pessoas que constituem parte das socializações de sua vida (DÉJOURS, 1992).

Codo (1996) entende que o trabalho é fundamental na construção da identidade, e informa que

Trabalho é uma atividade humana por excelência, o modo como transmitimos significado à natureza, a identidade, demanda os significados para se estabelecer. Trabalho comparece, portanto, como um dos elementos essenciais na constituição da identidade (apesar de não ser o único) (CODO, 1996, p.44).

Para Mendes e Abrahão (1996), em situações em que o trabalhador identifica o reconhecimento, a valorização, atividades em que pode observar seu início, meio e fim, o prazer é vivenciado. O reconhecimento, quando vinculado ao prazer, não se limita a recompensas e abonos, mas se refere à ligação entre a organização da identidade e o campo social. A interação entre o indivíduo e o outro propicia a construção dessa identidade, sendo proveniente de dinâmica que implica troca com o meio, com o contexto histórico, pessoal e social no qual o trabalhador está inserido, implicando um coletivo de trabalho. Esse processo de troca possibilita a

resignificação do sofrimento, podendo, dessa forma, acontecer a vivência do prazer de forma indireta.

Essa vivência indireta de prazer tem a ver com um domínio específico, no qual uma classe impõe uma ideologia conforme seus interesses particulares de acordo com algumas estratégias. Assim, uma organização oferece uma interpretação do real relativamente coerente com as práticas sociais dos membros da instituição, fornecendo-lhes uma concepção do mundo conforme suas aspirações. Existem aspectos que fundamentam a força da dominação ideológica sobre os empregados. Suas características envolvem tanto responder às mais profundas expectativas dos empregados, à “sua necessidade de crer” (PAGÈS *et al.*, 1993, p.74), quanto levar as pessoas a compartilhar cada vez mais da ideologia da empresa em um vasto processo de autopersuasão, caracterizando a submissão.

A esse respeito, La Boétie (1999), nascido em 1530, discute os fatores que levam os homens à servidão. Para o autor, essa servidão é voluntária e obstinada, sendo que a perda de identidade com a liberdade é considerada por ele como uma fatalidade, que transformou a natureza humana de liberta em escrava. Várias vezes, La Boétie (1999) ressaltou a questão da co-participação popular em sua própria servidão, parecendo existir um assentimento das pessoas em servir sem questionar.

É incrível como o povo, quando se sujeita, de repente cai no esquecimento da franquia tanto e tão profundamente que não lhe é possível acordar para recobrá-la, servindo tão francamente e de tão bom grado que, ao considerá-lo, dir-se-ia que não perdeu sua liberdade, e sim ganhou sua servidão (CHALITA, 2005, p.108).

Déjours *et al.*(1994) afirmam que o homem não chega ao seu espaço laboral livre de sofrimentos, angústias, frustrações, alegrias, mas é detentor de sua história pessoal, que não é deixada no portão da empresa ao chegar e, retomada, ao sair. O trabalhador chega ao seu espaço profissional com expectativas traçadas em cima de seus valores e sua história. O sofrimento pode ser vivenciado quando essas expectativas não são atendidas, bloqueando a realização de seus sonhos e objetivos.

Para Mendes e Morrone (2002), o trabalho não consegue, necessariamente, ser fonte de prazer. Muitas vezes, torna-se algo penoso e doloroso, causando sofrimento para os trabalhadores. Tal sofrimento procede das condições de trabalho, da organização deste e das relações sócio-profissionais que restringem a plena realização do homem, a sua liberdade – expressão da subjetividade e identidade. O

sofrimento é, portanto, o reflexo de um modo de produção específico. Na atualidade, de uma acumulação flexível do capital.

Segundo Déjours (1992), o sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho fica bloqueada, ou seja, quando o trabalhador usa o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Para o autor, o mundo do trabalho sofre de uma patologia da solidão.

O sofrimento é vivenciado em uma realidade que não oportuniza possibilidades de ajustamento das necessidades do trabalhador, em função das imposições e pressões do contexto de trabalho, e também não se instala de maneira constante. Mendes e Morrone (2002) entendem que o sofrimento em si não é patológico e acaba por funcionar como um sinal de alerta que pode evitar o adoecimento, que acontece quando os trabalhadores não possuem estratégias para dar conta das adversidades do contexto de trabalho.

### 2.3.1 O prazer e seus elementos

Ao citar a teoria freudiana, Mendes *et al.* (2006) esclarecem que a mente dos indivíduos funciona por dois princípios, o do prazer e o da realidade. O princípio do prazer decorre de um método primário de funcionamento mental, ou seja, caminha para a busca do prazer e fuga do desprazer. Será exatamente no abandono do princípio do prazer que incidirá a repressão dos instintos, momento que se denomina repressão, muitas vezes provocada pelo ambiente social.

Pagès *et al.* (1993) informam sobre a ideologia do sucesso dos tempos modernos: ter sucesso se torna a maneira de ser percebido socialmente, constituindo a ponte que uma pessoa constrói entre ela e os outros. A carreira é um elemento central da relação entre o indivíduo e a organização. Direciona as suas energias para o trabalho, ajuda a conter as suas angústias de não-reconhecimento, e canaliza seus desejos para sonhos de onipotência e perfeição. A organização desloca seus objetivos econômicos para o plano psicológico, pois não pede ao indivíduo para trabalhar por dinheiro, propõe-lhe o objetivo mais nobre de vencer, para ser o melhor e ter prazer em sua atividade. Os valores e condicionamentos organizacionais passam a ser valores do indivíduo, que os defende como seus, submetendo-se a cargas de trabalho e de desgaste que obstrui relacionamentos



familiares e afetivos, porque estes lhe roubam tempo, vital na caminhada para o sucesso.

Nesse contexto, ocorre o fenômeno da competitividade, que parece ter existido desde os primórdios da história humana, pleno de disputas de poder, guerras e competições esportivas. Rio (1995) pontua que o indivíduo tem sido estimulado a permanecer, constantemente, na atitude de lutar ou fugir, onde cada ato pressupõe uma conquista, um esforço de luta. E a sociedade gratifica esse sofrimento continuado com um amplo leque de recompensas, que envolve desde o abrandamento de profundas angústias, até a premiação com bens e possibilidades materiais interessantes e impregnados de símbolos de prestígio e distinção social. A competitividade indiscriminada gera um clima de distância afetiva, insegurança e hostilidade subjacente nos relacionamentos interpessoais, na medida em que o próximo é aquele que pode 'puxar o tapete' ou 'furar o olho', é aquele que se deve vencer para não ser vencido.

O prazer-sofrimento no trabalho tem sido estudado pela psicodinâmica do trabalho desde os anos 80 como um construto dialético. Pesquisas realizadas por Mendes (1995), Mendes e Linhares (1996), Mendes e Abrahão (1996) e Paz (2004) indicam que o prazer é vivenciado quando o trabalho favorece a valorização e reconhecimento, especialmente pela realização de uma tarefa significativa e importante para a organização e a sociedade. O uso da criatividade e a possibilidade de expressar uma marca pessoal também são fontes de prazer e, ainda, o orgulho e admiração pela produtividade, aliados ao reconhecimento da chefia e dos colegas.

A sobrevivência das sociedades modernas se baseia na produtividade e no consumo. Rio (1995) observa que o poder consumir dentro dos sistemas oferecidos por cada sociedade é, em princípio, positivo. A distorção que surge da compulsão ao consumo é que se torna estressante, pois a voracidade com que indivíduos consomem sinaliza estarem procurando trazer para si, para dentro de seu corpo, de sua mente, de seu espaço vital, o máximo possível de coisas, como se buscasse a vida fora de si. Por um lado, a realidade constata estarem os indivíduos sempre em estado de alerta, sempre 'correndo atrás', sempre se preocupando com o que pode estar perdendo, enquanto outros ganham. E por outro, grande parte da população sofre os mesmos processos de condicionamento na direção do consumo e têm que conviver com a frustração da mais completa impotência econômico-financeira,

reagindo com distúrbios psicológicos graves, como o alcoolismo, e com uma espécie de ódio social, cujas conseqüências são de difícil avaliação.

Sobre o aspecto econômico, Harvey (1993, p.100) declara que o dinheiro funciona como um fator quantitativo, absorvendo qualidades em termos objetivos, ou seja, quanto mais dinheiro, maior e melhor seu valor, e maior o prazer. “O próprio dinheiro, como representação suprema do poder social na sociedade capitalista, se torna objeto de luxúria, de ambição e de desejo” e sua ausência causa disfunções sociopsíquicas significativas.

Para Valeriano e Garcia (2007, p.119), “se a falta de remuneração pode gerar insatisfação, há outras fontes de satisfação a serem analisadas, a começar pelo prazer em pertencer à organização”.

Nesse contexto, Rio (1995) informa que o cérebro humano possui dois hemisférios: o direito que está relacionado com as emoções, os processos intuitivos, o esquerdo que se relaciona com o raciocínio lógico, sendo o hemisfério onde a racionalidade se articula. E a racionalidade é imprescindível para a vida humana, quanto mais as sociedades se tornam tecnológicas. Entretanto, segundo o autor, essa característica vem ocupando um espaço exagerado na vida humana há alguns séculos, extrapolando seu campo de ação. Sendo assim, ela tem se deslocado de sua aplicabilidade, ampliado suas proporções e gerando sérios desencontros.

No livro *A origem da tragédia*, Nietzsche (1978) já sinalizava não haver possibilidade de se estabelecerem elementos culturais estáveis, com os quais os seres humanos se relacionassem, se estes estivessem a alimentar-se de outras culturas que não as suas, desprovidos de mitos, porque, por meio desses, encontrariam suas raízes.

Mann (2001) observa que, quando o mundo sociocultural se revela ao ser humano como desesperador e responde, com um silêncio vazio, à pergunta que se faz consciente ou inconscientemente, o resultado é um efeito paralisante.

Rio (1995) constata que a velocidade da transformação histórica torna, ainda, mais difícil a produção de um centro sólido de significação e sentido de vida, concretizando um extravio existencial de grandes massas populacionais. As reações aos diversos contextos e processos podem ser bastante variadas, abrangendo desde extremos opostos de comportamento, até inumeráveis posições intermediárias, pois a busca do espaço pessoal tem sido uma alternativa freqüente no mundo de hoje, entendida como fonte de prazer. E esse espaço, eventualmente,

tem sido procurado por meio de uma moradia solitária e pelo não-envolvimento emocional com outras pessoas.

Dessa maneira, a via do sucesso profissional e do *status* social tem servido como base para aqueles que evitam o convívio social mais íntimo, mas que, assim, obtêm prazer. Prazer em realizar algo sem perguntar a ninguém, sem dar satisfações, sem se relacionar com quem não interessa. Isso se deve ao fato de que o trabalho faz parte integrante da vida das pessoas e no ambiente laboral existem normas e regras, pessoas desinteressantes e comportamentos e atitudes específicas.

O trabalho pode ser concebido como reestruturante psíquico (FREUD, 1976), o que significa se constituir como um caminho para a construção de pessoas livres e realizadas. Por consequência, o trabalho quando realizado de forma adequada, pode gerar prazer, segundo a psicodinâmica do trabalho.

As atividades de trabalho representam fonte e oportunidade quase exclusiva com as quais os indivíduos contam para atender não somente às expectativas mais concretas, como também àquelas, menos palpáveis, que são as necessidades psicológicas. A luta pela sobrevivência digna para si e seus familiares, a necessidade do respeito e consideração pela sociedade e da auto-estima em padrões elevados, bem como o consumismo - febre da sociedade contemporânea -, fazem com que o ser humano se empenhe a favor de um emprego ou pela sua manutenção.

Nesse contexto, o prazer de realizar se contrapõe ao sofrimento por causa de fatores ou pessoas, comportamentos desrespeitosos, assédios indevidos, além de outros motivos.

### **2.3.2 O sofrimento**

Rio (1995) define o sofrimento como um conjunto de reações do organismo, caracterizadas pela perturbação da homeostase, em resposta às ameaças e/ou agressões oriundas de estímulos ambientais, de natureza psíquica ou física, inusitados ou hostis.

Selye (1959) utilizou este termo (sofrimento) para denominar aquele conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço para adaptação. Na verdade, a todo o momento, movimentos de

adaptação são efetuados, ou seja, tenta-se ajustar às mais diferentes exigências, seja do ambiente externo (meio social, econômico e cultural, inclusive o trabalho), seja no mundo interno (pensamentos, expectativas e emoções).

Portanto, existem vários processos psicofísicos que entram em ação, visando a preservar o equilíbrio individual durante a vivência e a superar ameaças e desafios. Quando a homeostase é perturbada, ocorrem respostas específicas de ajustamento, que visam a recuperar o equilíbrio e fornecer meios adequados para o enfrentamento das pressões que provocam o desajuste. Tais respostas podem envolver componentes comportamentais, afetivos, cognitivos e fisiológicos. Em seu conjunto, essas respostas adaptativas são chamadas *stress* (RIO, 1995).

Rodrigues e Gasparini (1992) ensinam que a organização do trabalho é causa de uma fragilização somática, na medida em que pode bloquear os esforços do trabalhador para adequar o modo operatório às necessidades de sua estrutura mental. O conflito entre a economia psicossomática e a organização do trabalho potencializa os efeitos patogênicos das más condições físicas, químicas e biológicas do trabalho, podendo contribuir para conseqüente sofrimento dos indivíduos.

Na perspectiva de Freud (1976), são três as fontes de onde provém o sofrimento dos indivíduos: 1) o poder superior da natureza; 2) a fragilidade corporal; e 3) a inadequação das regras que procuram ajustar os relacionamentos dos indivíduos. As duas primeiras são inevitáveis, pois nunca houve o domínio completo da natureza e o corpo permanecerá sempre como uma estrutura passageira. A última, a fonte social de sofrimento, muitas vezes não é admitida, porque os regulamentos estabelecidos para si não representam, ao contrário, proteção e benefício, mas é, em grande parte, responsável pelas desgraças.

Para Bergamini (1997), situações difíceis como propícias ao sofrimento não devem, necessariamente, ser qualificadas como nocivas, porque não é possível evitá-las, e também pelo fato de a estimulação representar o ingrediente do qual as pessoas necessitam para tocarem as suas próprias vidas. Para o autor, as fontes de sofrimento são múltiplas, podendo, de forma ocasional ou contínua, afetar o equilíbrio sadio da personalidade.

É possível aceitar que certo grau de ansiedade dinamize o progresso pessoal de luta contra as frustrações. A ansiedade, embora seja considerada como uma predisposição necessária, quando vivida de forma muito intensa e duradoura, passa ser considerada como provável determinante de esgotamento ou *stress*. Nesse

caso, isso chega a ocorrer quando as pessoas se mantêm em constante estado de alerta, continuamente prontas para a luta ou para a fuga (RIO, 1995).

Pelo acima exposto, pode-se dizer que o estado de sofrimento decorre da interação desfavorável e desproporcional entre as exigências psíquicas do meio e a estrutura psíquica do indivíduo. Nos tempos atuais, percebe-se que as exigências psíquicas estão superando, em muito, a capacidade psíquica do indivíduo de tolerá-las.

Conforme Déjours (1992) , Déjours *et al.* (1994), e Bergamini e Coda (1997), estímulos do meio não afetam de maneira uniforme todas as pessoas. Na maioria das vezes, a resposta aos eventos e às pressões é influenciada pela transação que o indivíduo estabelece com as demandas do seu ambiente. Assim, o significado atribuído por uma pessoa aos eventos que ocorrem em sua vida pode desempenhar importante papel no grau de manifestação do sofrimento.

## **2.4 O Prazer e o Sofrimento nas organizações**

Pelo fato de o trabalho comportar relações de poder e submissão, a organização se torna o teatro perfeito para o psicoterror, principalmente quando os dirigentes fingem não vê-lo ou o incentivam. Se o ambiente é permissivo desse tipo de procedimento, a perversão gera a emulação entre indivíduos que não são propriamente perversos, mas perdem seus referenciais e se deixam persuadir. Aos poucos, perdem a capacidade de se indignar e não se chocam ao ver um colega ser hostilizado e maltratado (GUEDES, 2004).

As dificuldades, os medos, as angústias e as incertezas são vividas com intensidade nas relações de trabalho porque os desejos de sucesso dos sujeitos, de serem reconhecidos como fundamentais para a organização, de possuírem uma identidade e de fazerem parte de um projeto comum são os objetivos mais corriqueiros. As recompensas propostas pelas organizações podem, entretanto, se constituir de armadilhas, pois a realidade é um contrato psicológico de controle por meio de discurso tipicamente utilitarista, em que os sujeitos submetem-se a ritmos intensos de trabalho para obterem as benesses prometidas (FARIA e MENEGHETTI, 2001).

A esse respeito, Pagès *et al.* (1993, p.79) se posicionam, considerando que as empresas processam um tipo de evangelização em seu corpo laboral. “Os

valores essenciais da ideologia humanista cristã (respeito ao indivíduo, valorização do esforço e do sacrifício, perseverança, integridade) são alegados para mascarar as condições reais de exploração”. A esses valores tradicionais, têm sido acrescentados valores modernos como a mudança, o progresso técnico, a eficácia e o sucesso individual.

Dentro do enfoque da psicopatologia do trabalho, as pressões potencialmente capazes de pôr em risco o equilíbrio psíquico e a saúde mental do indivíduo derivam da forma como o trabalho está organizado. A organização do trabalho representa, assim, a base para discussão do prazer e do sofrimento no seu contexto, pois concretiza a possibilidade de o trabalho se tornar equilibrado ou fatigante, fonte de realização ou de alienação para aquele que o realiza (DÉJOURS, 1999).

A crítica de Déjours (1992) quanto à organização do trabalho, nomeadamente à taylorista, é que esta pode ser capaz de neutralizar, completamente, a vida mental durante o trabalho, pois o trabalhador, geralmente, sente-se prejudicado em suas potencialidades, sendo obrigado a comporta-se como uma máquina.

Na virada do século XIX para o XX, caracterizou-se o processo de produção a partir da concepção da abordagem da engenharia que sustentava ser a administração um processo regulatório potencializado para a modelagem do processo de produção, com vistas à realização de metas dentro de parâmetros de tempo e custo. Poucas mudanças ocorriam no processo produtivo ao longo do tempo. O grande objetivo durante esse período era aumentar a produtividade e reduzir os custos de fabricação. O operário configurava-se, nessa situação como um simples executor de tarefas ritmadas e padronizadas (taylorismo), e o trabalho se enquadrava como fonte de sofrimento patogênico.

Pode-se dizer que a preocupação das organizações era tentar eliminar o desperdício, as perdas sofridas pelas indústrias e elevar, baseados no taylorismo, os níveis de produtividade por meio de técnicas que eram centradas no estudo de tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e, na especialização do trabalhador. Essas entendiam que a gratificação por produção incentivava os operários a produzir mais.

A capacitação dos indivíduos era tida como elemento fundamental da cadeia de eventos do processo de produção, fazendo parte dos alvos regulatórios. A formação profissional era considerada maneira de garantir a competência requerida para o perfeito exercício das tarefas e atividades, que eram definidas por setores

especializados em planos e programação, de tal maneira que o que se esperava do funcionário era o 'saber fazer' aquilo que estava prescrito. Assim, concebia-se a organização como um sistema fechado, rígido e mecânico. A preocupação básica era com a racionalização do trabalho a partir do alcance da melhor maneira de organizar, válida para todo e qualquer tipo de organização.

Mas o que se busca na contemporaneidade é a qualidade. Como frisam Murgatroyd e Morgan (1993) do mesmo modo que a revolução industrial criou novas modalidades de trabalho nas manufaturas do século passado (XIX), a revolução da qualidade está originando novas formas de trabalho em todas as organizações do século XX. E da mesma maneira que o trabalho se aperfeiçoou, novas exigências e expectativas foram impostas aos profissionais. Se antes o que importava eram as experiências, atualmente as habilidades múltiplas se tornam um *must*.

Muitos serviços se definem em função da relação interpessoal a que dão origem, e podem ser encontrados exemplos disso tanto no setor mercantil (serviços de contabilidade, financeiros, de acompanhamento, de consultoria ou de gestão) como no setor não comercial mais tradicional (ensino, saúde, serviços sociais). Em todos os casos, as atividades de informação e de comunicação são importantes, e a qualidade da relação entre o prestador do serviço e o cliente é relevante. Percebe-se, então, que a relação com a matéria e a técnica deve ser completada por meio da aptidão para as relações interpessoais.

As mais significativas mudanças sobre o outro, em uma relação de causa e efeito a partir das habilidades interpessoais são o envolvimento, a auto-avaliação, a compreensão, a ação e a reciclagem. O envolvimento significa compartilhamento de experiência. A auto-avaliação situa o outro onde está, isto é, em que ponto se encontra em relação à sua experiência. A compreensão é o entendimento, com o outro compreendendo onde quer chegar. A ação é o deslocamento do outro, de onde está para onde quer chegar, e a reciclagem determina nova avaliação a partir dos resultados da ação (FELDMAN, 2004).

O sofrimento é vivido pelo sujeito quando luta contra forças que apontam à direção de uma doença mental, aos quais ocorrem, em grande parte, no local de trabalho, onde os processos aos quais são submetidos os trabalhadores desencadeiam sofrimento psíquico (DÉJOURS, 1992).

Nessa situação, os trabalhadores tendem a desencadear estratégias defensivas a fim de se protegerem dos conflitos causadores de sofrimento. Esses

conflitos podem gerar conseqüências, nas quais os indivíduos venham a sentir disfunções pessoais (como angústia e ansiedade) e organizacionais (como conflitos nos relacionamentos), provocando reflexos nos relacionamentos internos da organização. Diante das estratégias defensivas, existirão as individuais e as coletivas, mas estas estarão sendo desenvolvidas justamente para fazer frente aos riscos de ocorrências conflituosas (MENDES *et al.*, 2006).

Via de regra, o sofrimento no trabalho se transforma em apelo à busca de saídas em situações e tempos reais, ou seja, provoca a inventividade humana. Conforme Déjours (1999), esta se encontra fundamentalmente enraizada no engajamento do corpo, que funciona graças a um mimetismo com as exigências da tarefa, que remete, de forma precisa, à utilização da sensibilidade analisada no conceito da atividade subjetivante.

Com esse cenário, há impactos diretos e indiretos nos níveis individual, familiar, organizacional e social, com relevante crise de valores e significações imaginárias sociais.

As organizações, em especial as empresas privadas, têm facilidade de captar as mudanças sociais e responder a essas mudanças de forma mais ágil que as outras instituições. Em função de as organizações se comportarem como atores centrais da sociedade, as relações de poder vivenciadas no trabalho tendem a ser a principal referência dos indivíduos (FREITAS, 2000).

Isso ocorre, principalmente, porque o trabalho ocupa a maior parte do tempo dos sujeitos, e promove o que eles entendem por qualidade de vida fora dele. No caso de profissionais do ensino, então, a situação é crítica, pois são inúmeras as exigências, qualificações e habilidades pessoais. É extenso o tempo para o preparo das aulas; são inúmeros os relatórios para a comprovação da produtividade; é complexa a relação interpessoal na instituição de ensino, além de serem muitas as situações de conflito individual, perante as classes, os pares e a direção da organização.

#### **2.4.1 O Prazer e o Sofrimento no trabalho docente**

Na sociedade brasileira contemporânea, novas exigências têm sido acrescentadas ao trabalho dos professores. Segundo Pimenta e Anastasiou (2005), ser docente requer saberes e conhecimentos científicos, pedagógicos, educacionais,



sensibilidade, indagação teórica e criatividade para encarar situações ambíguas e conflituosas no ambiente de trabalho.

Ensinar exige segurança, competência profissional e generosidade. A segurança com que a autoridade docente se move implica outra, a que se funda na sua competência profissional, sendo que nenhuma autoridade docente se exerce ausente desta competência. Outra qualidade indispensável à autoridade é a generosidade. Não há nada que mais inferiorize a tarefa formadora da autoridade do que a mesquinhez com a qual se comporta. O essencial nas relações entre autoridade e liberdade é a reivindicação do ser humano no aprendizado de sua autonomia (FREIRE, 2006). Este trabalho visa identificar a realidade de docentes em IPES e, para isso, torna-se relevante informar seu contexto.

Historicamente, a criação das IPES no Brasil se deu pela influência dos modelos europeus, predominando as concepções jesuíta, francesa e alemã. Atualmente, o ensino superior perdeu a característica secular de instituição social e tornou-se uma entidade administrativa, em que a eficácia é mensurada em relação a indicadores preestabelecidos, referindo-se à gestão de recursos e estratégias de desempenho para aprimorar sua competitividade. Ao estudar as organizações escolares na sociedade brasileira contemporânea, Pimenta e Anastasiou (2005, p. 14) percebem que, ao trabalho dos docentes de ensino superior, são acrescidas várias exigências, fazendo com que, dentre outras, “gerenciem as escolas com parcimônia e que trabalhem coletivamente em escolas com horários cada vez mais reduzidos”.

Nas IPES, as três dimensões das atividades acadêmicas – ensino, pesquisa e extensão – acabam se perdendo em meio a um extenso e incontrolável processo burocrático, sendo submetido a diversas normas e a uma dependência excessiva de estruturas de apoio, que acabam se tornando mais importantes do que qualquer uma das três atividades acadêmicas (VIEIRA e CARVALHO, 2003).

Os docentes atuam nas ‘arenas dramáticas e intelectuais’ vivenciando relações de conflito entre indivíduo/trabalho (LOWMAM, 2004). Assim, a complexidade da estrutura organizacional compromete a eficiência da gestão, fazendo com que ocorra uma consequência imediata, que é a diversidade de “nichos de poder”, na maioria das vezes, conflitantes e personalizados. Outra dificuldade que repercute na complexidade organizacional das IPES é o grande número de

atores envolvidos, com disparidade de qualificação de desempenho dos recursos humanos (VIEIRA e CARVALHO, 2003).

Um exemplo é o processo de pesquisa, que faz com que esses profissionais utilizem suas faculdades mentais para solucionar problemas e descobrir verdades. Com essa exposição, no trabalho de docente universitário, o significado atribuído ao trabalho é maior, pois permite a estes trabalhadores, em grande parte, planejar, executar e contemplar os resultados de seu trabalho (MENDES *et al.*, 2006).

Esse ponto foi ressaltado por Guareschi e Grisci (1993), ao relatar que uma atividade verdadeiramente humana deve possibilitar que seu genitor conduza os atributos referentes à sua atividade. Mendes *et al.* (2006) lembram que isso há muito foi dito por Aristóteles, ao comentar que os indivíduos devem ser 'livres' para planejar (*Noesis*), executar (*Poiesis*) e dar destino àquilo que produziram.

Para Déjours (1992), o sofrimento no trabalho está diretamente relacionado com a organização do trabalho, ou seja, quando esta organização escapa à vontade do trabalhador. Uma das principais manifestações de sofrimento está atrelada à questão da burocracia na instituição, que aumenta a rigidez na organização do trabalho e, conseqüentemente, diminui o conteúdo significativo.

Segundo Déjours (1992), ocorre uma incompatibilidade entre a situação ideal e a situação real, o que faz aflorar o sofrimento. Aqui se pode destacar a íntima relação que se estabelece entre os ideais construídos pelos docentes e as pulsões, pois estas são uma forma de reorientação da libido, ou seja, de sublimação das pulsões. Essa incompatibilidade entre a situação real e a ideal é citada desde 1930 por Freud, por Bourdieu e Passeron (1992) e também por Pagès *et al.* (1993). O primeiro e os terceiros abordam o domínio ideológico, enquanto Bourdieu e Passeron (1992), a violência simbólica do grupo dominante.

Para se enfrentar o real do trabalho em toda a sua complexidade, é feito o planejamento e, com freqüência, demanda-se do professor ser o mais detalhado possível. Há uma ilusão de que, com um planejamento bem feito, atinge-se maior domínio do real. Entretanto, o real tem caráter de incerteza, há sempre algo dele que escapa aos sujeitos e, nesses momentos, os reveses são inevitáveis (LIMA, 2005).

Assim, quanto mais se descrevem as rotinas de trabalho e se idealizam situações para enfrentar o real, maior é o sofrimento para o docente, uma vez que ele passa a experimentar, diariamente, sua impotência em ver realizada a aprendizagem que se antecipou como meta. A distância entre a organização

prescrita do trabalho e a sua organização real é fonte de sofrimento e não se degenera, necessariamente, em patologia mental (DÉJOURS, 1992; DÉJOURS *et al.*, 1994).

O docente tem consciência da existência de níveis hierárquicos de controle e compreende suas ações deles derivadas, pois quem está controlando também está sendo controlado. Em geral, quanto mais a organização do trabalho é acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as possibilidades de mudá-lo. Assim sendo, o sofrimento aumenta.

Entre a concepção e a execução e, conseqüentemente, entre os que mandam e os que obedecem, instala-se o medo de cair nas situações de conflito que o trabalho pode provocar. Para Lima (2005), não ignorando o funcionamento da organização do trabalho, os professores desenvolvem outros mecanismos em resposta, ou seja, funcionam, de maneira singular, conforme a organização do trabalho a que estão submetidos e, assim, vão-se constituindo de maneiras diversas. A divisão social e a técnica do trabalho docente, na medida em que homogeneiza e massifica os profissionais, joga-os em ambiente de invisibilidade e de anonimato. Dessa forma, a autora entende que a solidão e a invisibilidade são efeitos da organização do trabalho do professor. Por visibilidade, segundo Déjourns (1999), deve-se entender o resultado de uma ação voluntária de demonstrar e fazer publicidade dos achados de alguma engenhosidade, até mesmo de uma ação voluntária de argumentação e de justificativa.

Em geral, os modos de enfrentar os dilemas são muito diversos, graças à singularidade dos docentes em função de suas histórias. A relação de cada um com a organização do trabalho e com a produção do material didático é genuinamente diferente, e isso produz reações e conhecimentos diversos. Isso se deve a uma verdade interior individual. Para Marx (2004), a atividade em sua forma inicial e principal é a atividade prática sensitiva, mediante a qual as pessoas entram em contato prático com os objetos do mundo que as circundam, experimentam em si sua resistência e influenciam sobre eles, subordinando-se às suas propriedades.

Outro lado da vivência cotidiana dos professores é o prazer, e este, no trabalho possui motivo. O prazer é o próprio objeto do trabalho, aquilo que lhe confere sentido, pois o que não tem um motivo não possui sentido. Assim, um trabalho pleno de sentidos é um trabalho motivado. “O trabalho docente [...] pode

levar ao prazer ou não, dependendo do motivo que o fundamenta” (LIMA, 2005, p.131).

Para Leontiev (1983), a motivação é fator psicológico que predispõe os sujeitos a realizar algumas atividades nas quais podem encontrar prazer. Assim, o motivo está na base do prazer.

A satisfação dos professores também está relacionada com um tipo de qualificação que lhes é revelada pelos resultados de sua produtividade. Isso, para Déjours (1999), significa o reconhecimento por terceiros.

Além disso, dispersos em singularidades, os docentes têm muito em comum, fatores que os unem e os identificam como coletivos constituídos em relações de confiança. Dessa forma, cada um se vê no outro. Para Bakhtin (1997), a consciência humana, trabalhosa e internamente construída pelos sujeitos nos embates permanentes com o mundo nasce da consciência alheia. O outro vê e constitui cada um como sujeito social e portador de histórias singulares. Segundo Lima (2005, p.163), “as pessoas não se olham no espelho, mas miram-se nos pares”.

A articulação entre a identidade do grupo e a singularidade do professor está no motivo, na organização do trabalho pedagógico e no investimento emocional que permite ao docente ser reconhecido publicamente, pela participação em eventos e pela aproximação com a academia e com a pesquisa em educação. Segundo Nóvoa (1992), a identidade coletiva não é decorrência direta da identidade individual. A identidade é um lugar de lutas e conflitos, um espaço de construção de maneiras de ser docente e de estar na profissão.

Na busca de legitimidade e de reconhecimento públicos, o processo remete à instância de julgamento por parte dos superiores hierárquicos e dos pares. A primeira, segundo Déjours (1999), refere-se ao julgamento de utilidade, e a segunda, ao julgamento estético. Este é reconhecido como legítimo por emanar dos pares, que podem vivenciar o que se passa com o outro e, dessa forma, conhecer sua realidade, os contextos do trabalho e as pressões sofridas, valorizando-o de forma natural. O julgamento dos pares contém enunciação estética sobre a beleza do trabalho realizado e comporta duas dimensões, a conformidade do trabalho e o contingente. A conformidade do trabalho confere ao ego o pertencimento ao coletivo ou à comunidade a que pertença. Diz respeito, então, às qualidades comuns ao ego e ao outro. O contingente, de certa forma, é julgamento mais significativo, porque proferido pelo outro na linha horizontal de paridade.

Por mais estranho que possa parecer, alguém do século XVI já visualizava a realidade do século XXI e declarava que “os livros e a doutrina são aos homens, mais que qualquer outra coisa, o sentido e o entendimento para se reconhecerem e odiar a tirania” (CHALITA, 2005, p.115), tirania no caso desta pesquisa, é tratada sobre o aspecto de poder.

## 2.5 O poder e sua associação com o prazer e o sofrimento no trabalho

No modo capitalista, o trabalho se restringe à labuta diária que se desenvolve ao longo da vida, promove o cansaço humano e é caracterizado por relações de poder e de dominação que subjagam e expropriam as pessoas do caráter humano que é próprio dele (LIMA, 2005).

A divisão social e a técnica do trabalho possuem sua caracterização nas palavras de Déjours (1992, p.39):

O trabalho taylorizado engendra, definitivamente, mais divisões entre indivíduos do que pontos de união. Mesmo se eles partilham coletivamente da vivência do local de trabalho, do barulho, da cadência e da disciplina, o fato é que, pela própria estrutura desta organização do trabalho, os operários são confrontados um por um, individualmente e na solidão, às violências da produtividade. Tal é o paradoxo do sistema que dilui as diferenças, cria o anonimato e o intercâmbio, enquanto individualiza os homens frente ao sofrimento.

Estudos relacionados ao prazer e sofrimento, desenvolvidos através da psicodinâmica do trabalho, mostram que o trabalho pode ser prazeroso, desde que as condições e ambiente em que é realizado sejam adequadas e que exista compatibilidade entre as exigências e a capacidade do trabalhador (TAMAYO, 2004).

Entretanto, assim não entendem Pagès *et al.* (1993, p.85), que comparam os mecanismos de inculcação ideológica organizacional aos ritos que asseguram a difusão da fé. Para os autores, a confissão seria uma entrevista de avaliação; a missa: os encontros; o batismo: a admissão; o catecismo: a formação; a liturgia: as regras; e o direito canônico: os manuais. Assim, ao se instituir como sujeito princípio de todas as coisas, uma organização se propõe como modelo de conduta a seus próprios sujeitos, como Deus criou o homem à sua imagem, pois são a seus membros a quem ela se dirige antes de tudo. Para ser reconhecido, então, para

chegar ao *status* de sujeito, torna-se necessário a qualquer membro reconhecer a organização como princípio único (é necessário crer) e se reconhecer nela, “único campo semântico oferecido à consciência”.

Nesse foco, La Boétie (1999) entende que um dos elementos que explica isso é o costume, ou seja, a socialização. O pensador ainda complementa, declarando que essa socialização, que leva à servidão voluntária e obstinada, possui outro viés, o de vislumbrar a possibilidade de, através dela, participar também do poder.

Na atualidade e na concepção de Kernberg (2000), isso pode ser entendido como efeito da burocracia que, num primeiro momento, apresenta-se com aspecto positivo, pois permite a impessoalidade nos relacionamentos, ocorrendo, assim, menor conflito dentro da organização. Esse autor foca seus estudos sobre as organizações que impossibilitam que os indivíduos tenham laços normais de confiança. Nesse contexto, a burocracia permite diminuir essa situação, pois permite que as tarefas sejam executadas de forma eficiente, possibilitando adesão maior aos princípios comuns da organização. Por outro lado, a burocracia pode produzir esta modalidade de organização, quando os indivíduos se utilizam de forma descontrolada dos regulamentos e leis que regem o processo burocrático. Esse aumento nos regulamentos e leis produz, conseqüentemente, aumento na máquina burocrática, atraso na execução das tarefas, redução dos recursos organizacionais, aumentando, assim, a geração de conflitos organizacionais.

Isso se deve pela ausência relativa da autonomia, autogoverno, liberdade de escolha. Vive-se constrangido pela vontade alheia, princípio da convivência em sociedade. A vigilância está instalada entre sujeitos que se dizem autônomos, mas que se sabem controláveis (LIMA, 2005).

Dependendo da estrutura organizacional e, em um maior ou menor grau de complexidade, a autoridade burocrática pode agir com uma força de decisão mais incisiva ou mais dispersiva. Em empresas onde o poder de decisão é mais direto, de forma descentralizada, a tendência é haver menos escalas burocráticas e, como conseqüência, mais agilidade e eficácia. Naquelas em que o poder decisório se movimenta pelas teias da hierarquização burocrática, pode-se constatar baixa energia sistêmica e com reflexo na eficiência e eficácia (VIEIRA, 2005).

Marx (2004) critica a fragmentação do trabalho no sistema capitalista, entendendo que esse sistema não possibilita que o indivíduo contemple aquilo que

produziu como feito seu, e por isso ele não se afirma sobre esse trabalho, que passa a ser estranho a ele.

Um processo de rigidez na organização do trabalho com a implantação de uma burocracia ineficiente aumenta a carga de sofrimento no trabalho, pois não permite que algumas tarefas tramitem com facilidade no contexto organizacional, provocando o adiamento e o atraso em determinados processos. Além disso, apesar do prazer evidenciado no processo de execução das pesquisas, a burocracia acaba interferindo, pois reduz, significativamente, a obtenção de recursos para sua realização, o que acaba aumentando o sofrimento e o desprazer no trabalho (MENDES *et al.*, 2006).

Para Paz (2004), as variáveis configurações de poder organizacional, jogos políticos e estilos de funcionamento organizacional são considerados elementos da estrutura e funcionamento das organizações, e as variáveis 'gratificação' e 'desgosto' como indicadores de bem-estar individual. Dessa forma, o equilíbrio das relações entre estrutura, funcionamento organizacional e bem-estar individual forma o conceito de saúde organizacional.

As organizações, então, podem ser entendidas como culturas, assumindo-se, nesse trabalho, que cultura organizacional é o jeito de pensar, sentir, agir, relacionar, influenciar e decidir na organização. O conceito de cultura, para Cooper e Denner (1998), implica tanto no sistema comportamental que contempla as variáveis ambientais e de interação, como o sistema idealizado ou abstrato que contém os elementos essenciais de valores, entendimentos negociados e significados historicamente constituídos que marcam as ações. Paz (2004) entende que a estrutura das empresas é um dos elementos constitutivos de seu perfil cultural, que se demonstra através das configurações de poder. Além disso, o poder organizacional teria uma base no poder individual, no poder das características de personalidade e dos valores individuais.

Ao estudarem os vínculos psíquicos do indivíduo com a organização por meio de estilos de caráter e poder organizacional, Paz *et al.* (2001) concordam que a forma como os indivíduos se comportam na organização reflete, simbolicamente, suas primeiras experiências infantis, que são recodificadas e construídas quando do contato com a realidade de trabalho. Com base nesses estudos, os autores propuseram a criação de outra variável, no nível da organização, denominada 'estilos de funcionamento organizacional'. As empresas teriam um estilo de

funcionamento individualista, burocrático, afiliativo, empreendedor e cívico, correspondendo, respectivamente, aos estilos de caráter narcisista, obsessivo, coletivista, individualista, heróico e cívico. A intenção de Paz *et al.* (2001), com essa classificação, é salientar que, depois de estabelecidos a estrutura e o padrão de funcionamento organizacional, esses podem influenciar ou até subjugar o padrão individual, modelando as formas de comportamento valorizadas e praticadas pela organização. Esse estilo de funcionamento organizacional é melhor percebido quando da análise desta pesquisa.

“Como a cultura é o resultado de um processo contínuo de interação entre pessoas, ela é construída, mantida ou modificada através dos jogos de poder” (PAZ, 2004, p.135). Sendo os ambientes organizacionais não monolíticos, não se espera que todo o seu público interno apresente os mesmos comportamentos de aceitação dos padrões estabelecidos. Há os que reagem, assumindo outras formas de comportamento, responsáveis pelas mudanças organizacionais. Recuperando o pressuposto de que o comportamento organizacional é um jogo de poder, essas reações são estabelecidas por meio de jogos políticos, podendo ser jogados por qualquer membro.

Dentre os estudos que enfocam os jogos políticos nas organizações, ressalta-se o de Mintzberg (1992), que informa os equipamentos desse jogo:

- Vontade e habilidade – vontade de agir e despender energia, além de competência para jogar;
- Informação privilegiada – o acesso à informação, técnica ou não, que fortalece a posição de quem se encontra na rede de informação. Quanto mais no centro da rede, maior a possibilidade de sucesso no jogo;
- Acesso privilegiado aos influentes – a proximidade do centro de poder, formal ou informal, gera facilidade de contato com quem toma decisões, além de favorecer maior visibilidade e projeção; e
- Projeção para explorar os sistemas de influência legítimos – os sistemas de autoridade, ideologia e especialidade podem ser explorados politicamente, inclusive de forma ilegítima.

Côrtes (1999) complementa as propostas de Mintzberg (1992) sobre os jogos políticos e classifica seus tipos como ‘de resistência’ e ‘para construir bases de poder’. Os ‘jogos de resistência’ são geradores de prazer e sofrimento no trabalho, pois esse tipo se refere a ações de revolta diante da imposição de autoridade, não



aceitação de mudanças ameaçadoras das relações sociais, não introjeção de novos conhecimentos e ideologias, bem como tentativa de sabotar as decisões. Os jogos para construir bases de poder se referem sempre a ações que visam ao aumento do poder pessoal ou grupal. Em seu livro 'O Príncipe', de 1530, Maquiavel (*apud* CHALITA, 2005) já o identificava.

Os jogos políticos são o próprio movimento organizacional e são jogados em função das configurações de poder e dos estilos de funcionamento da empresa. Se há congruência entre estrutura e funcionamento, e o indivíduo se sente bem com o resultado dessa interação, pode-se pensar que se trata de uma organização saudável. Nesta, a maioria dos jogos de dá no sentido de manter o estado de equilíbrio. Se, no entanto, há incongruência nessas estruturas, e o indivíduo passa a sentir-se mal com essas relações desequilibradas, é possível estar diante de um caso de organização cuja saúde se encontra comprometida, necessitando-se, assim, efetuar jogos que objetivem restabelecer o equilíbrio (PAZ, 2004).

O prazer dos trabalhadores pode ser encontrado em dois pólos, o da gratificação, por um lado, e o do desgosto, por outro. Álvaro-Estramiana e Paéz (1996) informam os indicadores da gratificação:

- Valorização do trabalho – percepção de que seu trabalho é importante para si mesmo, para a organização e para a sociedade;
- Reconhecimento pessoal – percepção de ser admirado e recompensado pela sua competência;
- Autonomia – percepção de liberdade para ajustar a execução do trabalho no seu estilo pessoal;
- Expectativa de crescimento – percepção de possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional;
- Suporte ambiental – percepção de segurança, apoio material, tecnológico e social;
- Recursos financeiros – percepção de justa relação de troca entre o trabalho realizado e o salário recebido;
- Orgulho de pertencer à organização.

Diferentemente dos indicadores de gratificação, os indicadores do pólo desgosto refletem no indivíduo o sentimento de mal estar pelos seguintes motivos:

- Perceber indiferença e desvalorização do seu trabalho;
- Temer não atender às exigências da organização, relativas às atividades que desempenha;
- Não conseguir imprimir seu estilo pessoal na execução de suas tarefas;
- Não ter perspectivas de crescimento pessoal e profissional;
- Não possuir condições adequadas de trabalho para o alcance do desempenho esperado;
- Perceber injustiça salarial; e
- Sentir-se frustrado por pertencer à organização (ÁLVARO-ESTRAMIANA e PAÉZ, 1996).

Pelo que já foi exposto nesta pesquisa, as características pessoais são mediadoras do impacto do meio organizacional sobre seus membros como um todo e, assim, sobre o prazer individual nas organizações. Dessa forma, torna-se possível inferir que o bem-estar é permeado pela subjetividade, significando que trabalhadores de um mesmo contexto organizacional podem vivenciar gratificação e/ou desgosto. Segundo Paz (2004, p.139), “essas vivências opostas não são mutuamente excludentes”. O público interno de uma empresa pode se sentir gratificado em relação a alguns aspectos e condições organizacionais, como pode, também, experimentar desgosto em relação a outros, na mesma organização. A busca do prazer é constante, razão pela qual os indivíduos jogam para manter algumas situações de dinamismo organizacional, evitando ou tentando modificar outras.

Percebe-se, então, que a literatura se posiciona de uma forma em que todas as realidades sejam possíveis, ou seja, que tanto o prazer quanto o sofrimento existam, ambos envolvidos no jogo da influência do poder.

O próximo capítulo trata do percurso metodológico utilizado para identificar o poder organizacional e as vivências de prazer e sofrimento de docentes em instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa de dissertação de mestrado tem por objetivo esclarecer as vivências de prazer e sofrimento em organizações correlacionadas às configurações de poder, especificamente em instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. Como se trata de aspectos subjetivos do ser humano e, apesar de demonstrações estatísticas, seu percurso metodológico espera poder contribuir para o panorama contemporâneo na visão dos docentes.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Para a classificação desta pesquisa, toma-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2007), que a qualifica em relação a dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios.

##### **3.1.1 Quanto aos fins**

Optou-se por uma pesquisa descritiva, porque expõe características de determinado grupo ou fenômeno. “Pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. E ainda, por ter como principal objetivo tornar algo inteligível e justificar-lhe os motivos. “Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno” (VERGARA, 2007, p. 47).

Assim, deseja-se identificar a existência de relações entre construtos e determinar a natureza dessa relação.

##### **3.1.2 Quanto aos meios**

Os meios definidos se constituíram por pesquisa de campo, “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno” (VERGARA, 2007, p. 47).

Quanto à natureza, esta pesquisa foi quantitativa, por investigar as relações de poder e vivências de prazer e sofrimento entre docentes de IPES, valendo-se o autor do *software* estatístico SPSS 15<sup>®</sup>.

### **3.2 Unidades de análise e observação**

#### **3.2.1 Unidades de Análise**

As unidades de análise desta pesquisa limitaram-se aos docentes de duas instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. As instituições escolhidas não autorizaram sua identificação para divulgação nesta pesquisa, portanto serão designadas de instituição privada de ensino superior A (IPES A) e instituição privada de ensino superior B (IPES B). Elas constituem-se centros universitários, em conformidade à Lei de Diretrizes Básicas (LDB) 9.394/96 como instituições que atuam em uma ou mais áreas, com autonomia para abrir e fechar cursos e vagas de graduação e ensino de excelência.

#### **3.2.2 Unidades de Observação**

A amostra não-probabilística foi adotada nesse estudo, selecionada pela acessibilidade e pela tipicidade, sendo representados por 78 professores das IPES selecionadas, 39 de cada instituição. Vergara (2007, p. 51) define que a seleção por acessibilidade não segue padrão estatístico, mas uma seleção de “elementos pela facilidade de acesso a eles”, e define por tipicidade aquela seleção que o pesquisador “considere representativa da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população”. Esse conhecimento se deve ao fato de o autor desta dissertação fazer parte desse ambiente.

### **3.3 Hipóteses**

Remetendo aos objetivos do presente estudo e ao problema de pesquisa, propõe-se testar as seguintes hipóteses:

- H1 - A configuração de poder é igual nas duas instituições de ensino investigadas;
- H2 - Sofrimento é o fator mais determinante na escala de prazer e sofrimento nas duas IPES;
- H3 - Os aspectos determinantes do fator prazer são iguais nas duas instituições de ensino;
- H4 - Os aspectos determinantes do fator sofrimento são iguais nas duas instituições de ensino;
- H5 - Existem correlações entre as configurações de poder e os fatores determinantes de prazer e sofrimento nas instituições investigadas.

### **3.4 Coleta dos dados**

Inicialmente foi aplicado um questionário demográfico elaborado pelo autor dessa pesquisa, para apuração dos dados demográficos relativos aos docentes das duas instituições de ensino. Com relação às Configurações de Poder, a coleta de dados ocorreu por instrumento proposto por Paz (1997) baseada em Mintzberg (1992), esse instrumento foi validado em diversas pesquisas realizadas por Paz (1997), além de Neiva (1999), Alves (2001) e Ribeiro (2003). Os dados de vivências de prazer e sofrimento foram originados de instrumento proposto por Mendes (1999) e validado por Mendes e Ferreira (2007).

#### **3.4.1 Questionário demográfico**

Consta no Apêndice um questionário estruturado composto de 12 perguntas, distribuído aos respondentes, que serviu para identificar algumas características demográficas do corpo docente das duas IPES pesquisadas.

#### **3.4.2 Escala de Configuração de Poder**

A pesquisa engloba duas categorias distintas de variáveis, independentes e dependentes. As variáveis independentes foram formadas por cinco fatores presentes na escala de configuração do poder organizacional, construída por Paz (1997), com base nas seis Configurações de Poder propostas por Mintzberg (1992):

- Autocracia – o poder é concentrado no mais alto chefe da organização, líder poderoso, que maximiza as metas que devem ser perseguidas;
- Instrumento – serve para o alcance dos objetivos dos influenciadores dominantes que estão fora da organização;
- Missionária – o poder é o da ideologia, o qual favorece forte identificação dos seus membros com as metas e objetivos ideológicos;
- Meritocracia – nesta configuração, o poder pertence aos especialistas, considerados como o coração do sistema;
- Sistema autônomo – os próprios membros da organização fazem seu controle, por meio de um sistema de metas claramente operacionalizado e sem nenhuma imposição interna; e
- Arena política – é típica de organização em crise. Nesta condição, há aumento considerável da atividade política com conseqüente redução das forças de integração.

Os construtos abordam, especificamente, quais são os influenciadores mais poderosos e como fazem para assegurar os objetivos e a missão organizacionais. Quando Paz (1997) identificou quais eram os mais fortes influenciadores, concluiu onde estavam e quais eram os sistemas de influência mais utilizados.

Apenas cinco fatores independentes resultaram da análise dos componentes principais, por meio de 'rotação varimax' efetuada pela pesquisadora Paz (1997). Este é um dos métodos mais comuns de rotação ortogonal, e a finalidade do processo de rotação é apenas facilitar a interpretação dos resultados. Dessa forma, há mudanças nos fatores de carregamento e nas variâncias explicadas por cada fator de carregamento. No entanto, a variância total e as comunalidades<sup>1</sup> permanecem iguais (JOHNSON e WICHERN, 1999). Esses fatores, com '*alphas de Cronbach*' acima de 0,70, corresponderam às configurações autocrática, missionária, meritocrática e sistema fechado. Uma quinta aglutinou as configurações de Instrumento e Arena Política, denominada por Paz (1997) de 'Instrumento Partidário', por apresentar características de instrumento que servia aos jogos políticos.

Assim, na elaboração e validação de seu instrumento, Paz (1997) encontrou quatro das seis configurações de poder, originalmente propostas por Mintzberg

---

<sup>1</sup> Percentuais da variância de uma variável contabilizada pelos fatores de carregamento.

(1992). A escala passou a ter a quinta configuração pelo fato de Paz (1997) ter agrupado dois construtos, 'arena política' e 'instrumento' em um único construto, instrumento partidário, por entender que elas agrupavam características semelhantes, capazes de serem estudadas através da formatação de um construto que englobasse as duas configurações previstas por Mintzberg (1992). Portanto houve a elaboração do questionário com 40 (quarenta) perguntas fechadas (ANEXO A), tendo como campos de respostas uma escala tipo *Likert* com cinco níveis de avaliação, sendo 1 = não aplicável e 5 = totalmente aplicável. Conforme já citado anteriormente, o instrumento foi validado em diversas pesquisas realizadas por Paz (1997), além de Neiva (1999), Alves (2001) e Ribeiro (2003).

Para detectar se essas configurações ocorriam nas organizações brasileiras, Paz (1997) construiu e validou a escala de configuração de poder de cinco pontos, tipo *Likert*. Essa escala significa aceitação dos indivíduos, conforme suas experiências e influências sociais. Baseia-se em Likert (1932) que, elaborou uma escala para medir esses níveis. Essa, também denominada de escala somada, requer que os respondentes indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. São atribuídos valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do respondente à declaração. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos, enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos (BAKER, 1992). As escalas podem ir, por exemplo, de 1 a 5, de 5 a 1, ou de +2 a -2, passando por zero. As declarações devem permitir ao entrevistado expressar respostas claras em vez de respostas neutras ou ambíguas.

Mattar (2001) explica que, a cada célula de resposta, é atribuído um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação à cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pelo somatório das pontuações obtidas para cada afirmação. As principais vantagens da Escala *Likert* em relação às outras, segundo o autor, são a simplicidade de construção e o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final. Além disso, a amplitude de respostas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação à cada afirmação.

A constituição do questionário configurações de poder ocorreu por meio do agrupamento das perguntas conforme demonstrado no Quadro 1, no qual são apresentados os números das perguntas agrupadas para cada um dos construtos da variável Configuração de Poder de Mintzberg (1992), definidos e reduzidos por Paz (1997) em cinco construtos, devido à análise dos componentes principais por meio de ‘rotação varimax’ efetuada por Paz (2007).

O poder é considerado como a base de dados pelo fato de que se pretendeu partir da análise da incidência e da configuração de poder reinante para correlacioná-lo ao prazer e sofrimento.

A partir do Quadro 1, são informados os entendimentos de Paz (2004, p.140-144) para formação de cada construto configuração de poder, informações que possibilitam a compreensão da organização quando da análise da pesquisa. A autora associa as configurações de poder de Mintzberg (1992) ao estilo de funcionamento organizacional.

<b>Configurações de Poder de Mintzberg (1992)</b>	<b>Itens do Questionário elaborado por Paz (1997)</b>
Autocracia	3; 8; 14; 20; 25; 28; 33.
Instrumento Partidário	5; 10; 15; 19; 21; 30; 35; 39.
Missionária	1; 6; 16; 22; 26; 31; 36.
Meritocracia	2; 7; 11; 12; 17; 24; 27; 32; 37.
Sistema Fechado (Autônomo)	4; 9; 13; 18; 23; 29; 34; 38; 40

**Quadro 1 – Fatores da variável ‘configurações de poder’**

Fonte: PAZ, 1997.

Baseado em Mintzberg (1992) a pesquisadora Paz (1997) reuniu em cinco construtos as configurações de poder, conforme descritas a seguir:

— Autocracia – representa a configuração caracterizada pela centralização do poder e da tomada de decisão no mais alto chefe da organização, influenciador dominante que maximiza metas, define o planejamento e sua operacionalização. Esse tipo de configuração de poder exige um estilo de funcionamento organizacional mais individualista, sendo influenciado por sujeitos que têm dificuldade de separar a organização de sua vida social e familiar. Esse jeito de funcionamento favorece o



estabelecimento de relações de dependência com o chefe, como autoridade com forte carisma, que atende às necessidades de admiração e valorização, além de proporcionar o bem-estar na organização. Para o comprometimento do prazer daqueles que compõem a configuração autocrática, com estilo de funcionamento individualista e com as chefias jogando dominação, basta que sejam burocratizados os procedimentos, que a liberdade, a espontaneidade e a produtividade não sejam incentivadas ou limitadas pelo chefe, e que o controle pessoal seja substituído por outro. A saúde organizacional, neste caso, dependeria das relações congruentes entre autocracia, funcionamento individualista e prazer;

— Instrumento – (originalmente em Mintzberg (1992) ‘Instrumento’ e ‘Arena Política’) – na organização que possui este tipo de configuração de poder, seu influenciador mais forte encontra-se fora da organização e os funcionários se comportam conforme o influenciador externo assim o desejar. A hierarquia ultrapassa os muros da empresa e flui a partir do exterior, sendo o controle exercido via burocracia, a qual evita que os gerentes façam o controle pessoal dos funcionários, deixando o espaço livre para que os influenciadores externos mantenham a organização como instrumento de alcance de seus objetivos. A organização não abre espaço para conflitos, pois os jogos políticos não são mobilizadores da dinâmica organizacional, a não ser de forma leve, e quando há busca de *status* ou necessidade de expressar frustração. Como a rigidez é forte característica desta configuração e não havendo ambiente adequado ao desenvolvimento de relações interpessoais consistentes, ocorre o favorecimento de relações bem negociadas entre funcionários e organização. A atividade política se dá por poucos jogos. Às vezes, proporciona-se aumento de recursos com tentativa de reconstrução de império, e outras vezes a dominação é estabelecida, mesmo que seja junto a clientes. Nesse tipo de configuração, o padrão de comportamento que mais favorece uma congruência entre estrutura e funcionamento é o burocrático. Assim, como todo jogo implica no estabelecimento de relações interpessoais e a maioria implica em negociações, em atividades que não são valorizadas pelos burocratas; na configuração instrumento o comportamento se caracteriza pelo pouco investimento no jogo. Isso é compreensível, uma vez que esse padrão de comportamento é típico de membros conservadores e avessos a mudanças. A organização que se comporta burocraticamente prefere a conservação à tradição, e, por isso, não há jogo, pois jogar significa mudar e confrontar. O prazer das pessoas

componentes desse tipo de organização está relacionado ao respeito à sua forma de funcionamento, existe dificuldade no estabelecimento de relacionamentos mais profundos e há a necessidade de controle através de normas e regras. A valorização do trabalho e o reconhecimento de competência precisam ser feitos formal e burocraticamente. Paz (2004) ressalta que, neste tipo de configuração, os funcionários ficam resguardados de arbitrariedades e exploração que um possível controle pessoal de chefias possa tentar exercer;

— Missionária – quando uma organização tem uma configuração de poder missionária, os membros se unem, porque se identificam com a ideologia organizacional. Essa identificação é solidificada pela socialização e pela doutrinação, em um processo que assegura completa lealdade e, assim, é a mais participativa das configurações. Os membros trabalham em conjunto, tentando eliminar as diferenças, com as recompensas sendo coletivas e derivadas do senso de participação. Esse tipo de configuração exige estilo de funcionamento afiliativo, que permita à organização viver como um grupo perfeito, a quem os membros agradecem pela possibilidade de a ela pertencer. A organização é um grande grupo que não abre mão da igualdade, impedindo a expressão das individualidades e impossibilitando ou dificultando a formação de hierarquia e *status*. O grande status é o da ideologia ou de um líder carismático defensor e divulgador dessa ideologia, a quem os membros seguem e respeitam como autoridade máxima. O comportamento afiliativo é mantido, principalmente, pelo jogo da dominação – meio pelo qual o líder ou a própria ideologia faz todo o controle do ambiente. Dessa forma, é explorado o poder legítimo da ideologia para o subjugo dos membros organizacionais. Eventualmente, é usado de forma ilegítima. Com esse tipo de estrutura, não há espaço para outros jogos de poder. A manutenção da saúde organizacional consiste em manter a configuração missionária com um estilo de funcionamento afiliativo. A ausência do prazer ocorreria se houvesse a pretensão de fortalecer os sistemas de autoridade, de especialista ou de política. Em se tratando de uma configuração onde o sistema de autoridade é fraco, há pouca especialização e departamentalização, além de os membros nem se unirem por vantagens financeiras e realização pessoal, e nem para construir bases de poder. O prazer está sedimentado na gratificação pelo alcance das metas ideológicas e pelo reconhecimento da organização como propiciadora do bem comum;

— Meritocracia – neste tipo de configuração, os especialistas são os mais fortes influenciadores que, com diferentes tipos de conhecimento e graus de especialização, detêm diferentes parcelas de poder. Essa dinâmica torna o poder fluido e difuso nas organizações meritocráticas, mas tende para maior concentração nas mãos dos que possuem mais mérito. Embora os especialistas demandem certo nível de controle sobre seus desempenhos, que são complexos e diversos, fica difícil o estabelecimento de regras e padrões rotinizados para a manutenção desse controle, gerando autonomia individual. Como consequência, há grande desigualdade de poder interno. Quanto maior a especialização, mais forte o influenciador. Tal situação provoca o enfraquecimento dos administradores, que acabam precisando do aval dos especialistas para a decisão final. Entretanto, esse enfraquecimento não significa total impotência. Como há fluidez na estrutura, os mais perspicazes, com boa capacidade e persuasão e com vontade e habilidade política podem se tornar, também, fortes influenciadores. Tal postura, segundo Paz (2004), é fruto do investimento pessoal na ação, pois é pequeno o espaço dado pela organização para os administradores influenciarem. Esse espaço é decorrência do próprio conflito que se estabelece entre os especialistas, favorecendo o exercício de mediação estabelecido pelos administradores. Além disso, é necessário que alguém mantenha as interações com os influenciadores externos, sendo o administrador de mais alto *status* o principal articulador desses contatos. Na configuração meritocrática, os especialistas definem o clima do funcionamento organizacional. Desejam a realização a qualquer custo, uma vez que essa realização é a motivação de suas vidas. Entretanto, por essa necessidade premente de prestígio e reconhecimento, assumem formas individualizadas e eventualmente consideram-se mais importantes que outros. Nessa configuração, os membros valorizam o sistema de recompensas e promoção; trabalham muito para ter sucesso, têm grande orgulho de seus empreendimentos e precisam de afirmação externa como pessoas empreendedoras. A admiração não precisa, necessariamente, vir da chefia, pois os vínculos estabelecidos com a organização são de independência, podendo migrar de uma organização para outra, desde que atendidas suas necessidades de realização e projeção. Na configuração meritocrática, os jogos de poder são intensos. A saúde desta configuração consiste em funcionar com um estilo empreendedor, possibilitando as vivências de liberdade na realização incansável do trabalho e de sua valorização, de reconhecimento e admiração pelos resultados

alcançados. Assim, desconsiderar a necessidade de autonomia dos especialistas, forçar um comportamento coletivista e de coesão grupal, estimular a elaboração de estratégias para alavancar o comprometimento organizacional e submeter os especialistas a avaliações e decisões dos administradores pode provocar o sofrimento e comprometer o prazer dos indivíduos e a saúde da organização;

— Sistema Autônomo – a organização cuja configuração de poder consiste em um sistema autônomo possui como principal força o bloqueio das influências das coalizões externas, com paralelo fortalecimento da coalizão interna. Assim, meta alguma é imposta externamente, sendo necessária clara operacionalização do sistema de metas, uma vez que os membros organizacionais são mais orientados por utilitarismo do que por ideologia, existindo sistema de reconhecimento e de recompensas muito valorizados e fundamentados no alcance de metas e resultados. Como o controle externo é praticamente ausente, a hierarquização é mais achatada; o sistema de autoridade existe com objetivo de manutenção da ordem do sistema, servindo apenas à organização e beneficiando seus próprios membros; há pouca centralização e menos burocracia do que na configuração 'instrumento'. Embora os administradores de mais alto *status* exerçam algum controle, o poder por eles exercido é apenas relativo, pois precisam, para se legitimarem, compartilhá-lo com os demais membros. Nesta configuração de poder, o estilo cívico é a marca de funcionamento da empresa, pois essa forma de funcionamento pressupõe a organização como o lugar para o desenvolvimento da cidadania. Há aceitação responsável do sistema de regras, o sucesso e o prestígio são valorizados, mas em um contexto de reciprocidade nas relações de troca. É configuração considerada madura, pelo fato de seus membros saberem conviver com as diferenças, sem perder a individualidade. Para manter esse padrão de funcionamento, em que o poder é difuso e fluído, todos os jogos de poder são passíveis de ocorrer, sendo menos enfáticos os jogos de oposição. Mesmo sendo uma organização madura, está longe da perfeição. Entretanto, é configuração de poder que sabe conviver com suas imperfeições e reconhecer limites, em função da capacidade de análise e crítica que seus membros possuem em relação à organização e a si mesmos.

### 3.4.3 Escala ITRA

A escala utilizado nesta pesquisa foi o Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), através do questionário elaborado por Mendes (1999), tendo sido aperfeiçoado e publicado na obra de Mendes e Ferreira (2007) (ANEXO B).

Os estudos de Mendes e Ferreira (2007) se dirigem para um instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho, traçando um perfil de alguns fatores que podem interferir no processo de adoecimento na atividade profissional, gerando dimensões de subjetivação e servindo para pesquisar grandes populações<sup>2</sup>.

O inventário avalia algumas dimensões da inter-relação trabalho e processos de subjetivação: o próprio contexto do trabalho e os efeitos que ele pode exercer no modo do trabalhador vivenciá-lo e, conseqüentemente, sobre sua saúde. Assim, o ITRA tem por objetivo investigar o trabalho e os riscos de adoecimento por ele provocado em termos de representação do contexto do trabalho, exigências (físicas, cognitivas e afetivas), vivências e danos (MENDES e FERREIRA, 2007, p.112).

O ITRA completo é composto por quatro escalas interdependentes para avaliar quatro dimensões da inter-relação trabalho e riscos de adoecimento, traduzidas nas quatro escalas. Cada uma das dimensões é conceituada antes da validação psicométrica, e depois são feitos ajustes conceituais com base nos resultados obtidos. O instrumento tem como objetivo mensurar modalidades de representação dos respondentes por questões distintas e interdependentes. Essas representações se estruturam em quatro categorias:

- Descrição do contexto de trabalho: são representações relativas à organização, às relações socioprofissionais e às condições do trabalho. Essa categoria é avaliada pela ‘Escala de Avaliação do Contexto do Trabalho’ (CT);
- Descrição das exigências: são representações relativas ao custo físico, cognitivo e afetivo do trabalho. Essa categoria é avaliada pela ‘Escala de Custo Humano no Trabalho (HT);

---

<sup>2</sup> A primeira versão do instrumento foi construída e validada por Ferreira e Mendes (2003), em pesquisa nacional com 1.916 auditores fiscais da Previdência Social Brasileira, representando 50% da categoria. A terceira versão é a utilizada nesta pesquisa, validada em 2006 junto a 5.437 trabalhadores de empresas públicas federais do Distrito Federal.

- Descrição do sentido do trabalho: são representações relativas às vivências de prazer e sofrimento no trabalho. É avaliada pela 'Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (PST);
- Descrição dos efeitos do trabalho: são representações relativas às conseqüências em termos de danos físicos e psicossociais. É avaliada pela 'Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (DRT).

Somente a terceira escala (PST) do questionário ITRA, validado em 2006, foi analisada. Esse estudo teve como objetivo apenas a 'Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho', ou seja, não se analisou as outras três escalas citadas anteriormente, pois o foco dessa pesquisa se situou em identificar e correlacionar as configurações de poder percebidas pelos docentes nas IPES e a percepção dos fatores de prazer e sofrimento no trabalho dos docentes.

## 4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Com a finalidade de testar as hipóteses de pesquisa determinadas anteriormente, foi feita a análise dos dados levantados. O objetivo foi identificar não apenas diferenças entre as duas instituições de ensino de Belo Horizonte relativas às escalas de sofrimento e prazer, e entre as configurações de poder, como também identificar a existência de correlações entre estes aspectos. Procurou-se apresentar, inicialmente, os dados gerais e, posteriormente, os dados relativos às questões específicas em cada uma das instituições.

Com a análise dos dados da pesquisa, foram identificadas correlações entre aspectos tratados teoricamente, de maneira prévia e independente. Para a análise, foram utilizados os *softwares* SPSS 15<sup>®</sup> e Microsoft Excel<sup>®</sup>. Segundo Vergara (2007), há dois grandes grupos de testes estatísticos, os paramétricos e os não-paramétricos. Nesse estudo, o teste foi paramétrico por análise de variância, de correlação, e *t-student*.

### 4.1 Caracterização das unidades de análise

As unidades em estudo consistem em dois centros universitários de Belo Horizonte, MG, de reconhecida tradição de ensino com mais de 30 anos em atividade, denominadas Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES), doravante consideradas A e B, pois não houve autorização para sua identificação.

### 4.2 Caracterização das unidades de observação

Participaram do estudo 78 professores, sendo 39 da instituição A e 39 da instituição B. Os dados dos questionários foram coletados durante o mês de março e a primeira quinzena de abril de 2008. Na Tabela 1, foram sumarizadas as características demográficas dos respondentes nas duas IPES. No apêndice B, como forma de representação gráfica da tabela 1, foram elaborados gráficos de barras, facilitando a visualização das distribuições dos dados obtidos através da tabulação dos dados demográficos.

**Tabela 1**  
**Características dos participantes do estudo**

Variável		IPES A	IPES B	sig
<b>Gênero</b>	Masculino	18 (46,2)	21 (53,8)	0,157
	Feminino	21 (53,8)	18 (46,2)	
<b>Idade</b>	Até 25 anos	0	1 (2,6)	0,242
	de 26 a 30 anos	2 (5,1)	3 (7,7)	
	de 31 a 35 anos	9 (23,1)	10 (25,6)	
	de 36 a 40 anos	3 (7,7)	9 (23,1)	
	de 41 a 45 anos	13 (33,3)	6 (15,4)	
	Mais de 46 anos	12 (30,8)	10 (25,6)	
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	12 (30,8)	12 (30,8)	0,213
	Casado	20 (51,3)	21 (53,8)	
	Divorciado	6 (15,4)	6 (15,4)	
	Outro	1 (2,6)	0	
<b>Filhos</b>	Sim	28 (71,8)	17 (43,6)	0,157
	Não	11 (28,2)	22 (56,4)	
<b>Número de Filhos</b>	Menor de 18 anos	13 (33,3)	5 (12,8)	0,199
	Maior de 18 anos	8 (20,5)	4 (10,3)	
	Parâmetro não se aplica	18 (46,2)	30 (76,9)	
<b>Remuneração</b>	Até 1500 reais	0	1(2,6)	0,263
	de 1500 a 2000 reais	0	2(5,1)	
	de 2000 a 3000 reais	17(43,6)	16(41,0)	
	de 3000 a 4000 reais	9(23,1)	12(30,8)	
	de 4000 a 5000 reais	0	0	
	mais de 6000 reais	13(33,3)	8(20,5)	
<b>Escolaridade</b>	Graduação	1 (2,6)	1 (2,6)	0,140
	Pós-graduação L.S. Incompleto	0	6 (15,4)	
	Pós-graduação L.S. Completo	7 (17,9)	19 (48,7)	
	Mestrado incompleto	6 (15,4)	7 (17,9)	
	Mestrado Completo	17 (43,6)	0	
	Doutorado incompleto	5 (12,8)	6 (15,4)	
Doutorado completo	3 (7,7)	0		
<b>Anos de Docência</b>	Menos de 1 ano	0	2 (5,1)	0,301
	De 1 a 5 anos	7 (17,9)	16 (41,0)	
	de 6 a 10 anos	18 (46,2)	12 (30,8)	
	de 11 a 15 anos	2 (5,1)	5 (12,8)	
	de 16 a 20 anos	9 (23,1)	1 (2,6)	
	de 21 a 25 anos	2 (5,1)	2 (5,1)	
	mais de 26 anos	1 (2,6)	1 (2,6)	
<b>Anos na IPES</b>	Menos de 1 ano	1(2,6)	8 (20,5)	0,213
	de 1 a 5 anos	16 (41,0)	19 (48,7)	
	de 6 a 10 anos	15 (38,5)	11 (28,2)	
	de 11 a 15 anos	7 (17,9)	1 (2,6)	
	de 16 a 20 anos	0	0	
<b>Carga Horária</b>	Até 12 horas	9 (23,1)	10 (25,6)	0,244
	de 12 à 18 horas	9 (23,1)	7 (17,9)	
	até 20 horas	6 (15,4)	14 (35,9)	
	40 horas	10 (25,6)	7 (17,6)	
	Missing	5 (12,8)	0	
<b>Número de cursos em que leciona</b>	Somente um	10 (25,6)	11 (28,6)	0,238
	Em 2 cursos	9 (23,1)	16 (41,0)	
	Em 3 cursos	13 (33,3)	11 (28,6)	
	Em 4 cursos	7 (17,9)	1 (2,6)	
<b>Atividades remuneradas</b>	Única atividade remunerada	11 (28,2)	7 (17,9)	0,241
	Docente em outra IPES	16 (41,0)	9 (23,1)	
	Outra atividade além de docência	9 (23,1)	23 (59,0)	
	Não respondeu	3 (7,7)	0	
<b>Outras atividades são importantes para a composição de renda</b>	Muito importante	14 (35,9)	14 (35,9)	0,220
	É importante	18 (46,2)	18 (46,2)	
	É pouco importante	1 (2,6)	1 (2,6)	
	Não é importante	6 (15,4)	0	
	Não respondeu	0	6 (15,4)	

OBS.: Os valores estão expressos em número absoluto seguido de percentuais

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.



Após tabulação dos dados obtidos através das características demográficas, e respectivo tratamento estatístico através do teste qui-quadrado e, ao se comparar as variáveis categorizadas da instituição A e da instituição B, pôde-se concluir não haver diferença estatística significativa entre as instituições investigadas. Essa similaridade demonstra que a amostra é adequada ao estudo a que se propõe, uma vez que, ao partir do pressuposto da existência de dois grupos de características demográficas estatisticamente iguais, qualquer descoberta que se faça será por influência de fatores organizacionais através dos influenciadores prescritos por Mintzberg (1992).

### **4.3 Análise descritiva**

Utilizou-se análise multivariada através da técnica de análise fatorial em que permitiu a validação dos construtos e conseqüente estabelecimento de correlações. A compreensão de fenômenos físicos ou sociais se dá através de coleta e análise de grande quantidade de dados de acordo com uma hipótese. Como o conjunto de dados e variáveis é muito grande, utilizam-se métodos estatísticos para obter informações úteis dessa massa de dados, denominados de métodos de análise multivariada. Esse tipo de análise, segundo Tabachnick e Fidel (2001), conduz aos seguintes objetivos:

- (a) Redução de dados ou simplificação estrutural;
- (b) Ordenação e agrupamento;
- (c) Investigação da dependência entre variáveis;
- (d) Predição (relações entre variáveis devem ser determinadas com o propósito de predição de uma ou mais variáveis, com base na observação de outras variáveis); e
- (e) Construção e Teste de hipóteses.

Os modelos multivariados possuem, em geral, um propósito por meio do qual o pesquisador pode testar ou inferir a respeito de hipóteses sobre determinado fenômeno. 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 dados.

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, sendo que os 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 desvio padrão amostral dos indicadores observáveis, nas duas IPES conforme tabelas 21, 22, 23 e 24, no Apêndice desse trabalho (p.120, 121, 122 e 123). As escalas utilizadas foram diferentes, portanto, uma comparação simplificada entre as médias não foi procedente, tendo sido empregados os testes de diferenças entre médias (teste *t-student*) para evitar o problema.

Os itens com maiores médias na IPES A foram: QCP26, QCP8 e QCP22 conforme o Quadro 2 a seguir:

<b>26</b>	Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade.	Média 4,00
<b>8</b>	As metas que a organização deve atingir são impostas pela direção.	Média 3,77
<b>22</b>	A missão de servir bem à comunidade tem o apoio de todos os membros desta organização.	Média 3,71

**Quadro 2 – Indicadores do Questionário de Configuração do Poder – maiores médias – IPES A**  
Fonte: Dados da Tabela 21. (Apêndice)

Os itens com maiores médias na IPES B foram: QCP8, QCP23 e QCP33, identificados no Quadro 3:

<b>8</b>	As metas que a organização deve atingir são impostas pela direção.	Média 3,74
<b>23</b>	Os membros desta organização têm interesse em expandir a empresa.	Média 3,67
<b>33</b>	Os trabalhos mais importantes a realizar são definidos pela diretoria desta organização.	Média 3,67

**Quadro 3 – Indicadores do Questionário de Configuração do Poder – maiores médias – IPES B**  
Fonte: Dados da Tabela 23. (Apêndice)

No bloco relativo ao modelo ITRA, os indicadores com maiores médias na IPES A estão indicados no Quadro 4.

ITRAPN16	Identificação com as minhas tarefas	Média 4,82
ITRAPN11	Orgulho pelo que faço	Média 4,79
ITRAPN2	Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas	Média 4,56

**Quadro 4 – Indicadores ITRA com maiores médias – IPES A**

Fonte: Dados da Tabela 22 (Apêndice)

Para a IPES B, por sua vez, as maiores médias são indicadas no Quadro 5.

ITRAPN6	Liberdade para usar minha criatividade	Média 4,69
ITRAPN11	Orgulho pelo que faço	Média 4,79
ITRAPN12	Bem-estar	Média 4,51

**Quadro 5 – Indicadores ITRA com maiores médias – IPES B**

Fonte: Dados da Tabela 24 (Apêndice)

Antes da análise dos dados da pesquisa, procedeu-se à verificação da extensão dos dados perdidos que, conforme Hair Júnior *et al.* (2005), podem comprometer a generalização dos resultados de uma pesquisa. Na análise dos dados ausentes apresentados nas Tabelas 21 e 22, pode-se observar que nenhum indicador apresentou mais do que 1,5% de dados ausentes. 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 nenhum resultado significativo. Sendo assim, procedeu-se ao método de substituição dos dados ausentes pelas médias dos indicadores (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2005).

Os *outliers*<sup>3</sup> foram diagnosticados por meio da análise do número de desvios padrão em relação à média, sendo classificadas como observações discrepantes com escores Z fora dos limites de  $\pm 3,29$ , conforme sugerem Tabachnick e Fidel (2001). Segundo esse critério, foram identificados 44 *outliers* univariados na amostra da IPES A (TAB.21 e 22) e 60 *outliers* univariados na amostra da IPES B (TAB. 23 e 24), sendo que a maior concentração de *outliers* ocorreu para as variáveis QCP14

<sup>3</sup> *Outliers* são observações que apresentam um grande afastamento dos outros dados ou são inconsistentes com eles.

(TAB. 21) e ITRAPN28 (TAB. 21) na amostra da IPES A, e QCP19 (TAB. 23) e ITRAPN10 e ITRAPN31 (TAB 24), no caso da amostra da IPES B.

O *outliers* identificados foram considerados neste estudo, por estarem situados dentro dos limites do diagrama em caixa (*boxplot*). Eles foram provenientes do tipo de escala utilizada, em que os respondentes manifestaram opiniões extremas, e que nesse estudo compõem-se em características importantes. Portanto optou-se por manter os dados de maneira a não prejudicar a representatividade das respostas nesse estudo.

#### **4.4 Confiabilidade e Validade do Instrumento de Pesquisa**

Antes de iniciar as correlações propostas nesse estudo, buscou-se verificar a fidedignidade dos construtos desse estudo, conforme sugerem Churchill e Iacobucci (2002). Nesse contexto, a avaliação dessa fidedignidade pode ser entendida como um esforço sistemático para avaliar se as medições realizadas são livres de erros aleatórios e sistemáticos (MALHOTRA, 2001).

O erro aleatório, por sua vez, pode ser compreendido como uma variação que afeta a medição realizada de forma imprevista, sendo diretamente relacionado à confiabilidade das escalas (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1978). Por outro lado, o componente sistemático do erro é, por definição, livre de variação, pois afeta todas as medidas realizadas de forma idêntica, o que remete à validade do instrumento de pesquisa (MALHOTRA, 2001).

A primeira etapa de avaliação de fidedignidade das escalas consistiu na avaliação da unidimensionalidade das medidas, conforme sugerem Netemeyer *et al.* (2003). Os autores salientam que 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 apenas uma causa comum ou fator.

Para avaliar a unidimensionalidade das escalas, empregou-se o método sugerido por Gerbing e Anderson (1988) e Dunn *et al.* (1994), que consiste em verificar se o número de fatores extraídos na análise fatorial com extração por componentes principais é igual a 1 (um), quando o critério de Kaiser (autovalores superiores a 1) é utilizado. Ainda coube avaliar se a solução fatorial era adequada,

verificando se a medida KMO<sup>4</sup> era superior a 0,7, se a variância extraída na Análise Fatorial Exploratória (AFE) era superior a 50% e se o teste de esfericidade de *Bartlett*<sup>5</sup> era significativo (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2005).

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

#### 4.4.1 Autocracia

Seguem-se, abaixo, no Quadro 6, os indicadores do construto de poder autocracia.

<b>QCP3</b>	Aqui, a autoridade é concentrada no mais alto chefe da organização.
<b>QCP8</b>	As metas que a organização deve atingir são impostas pela direção.
<b>QCP14</b>	Os diretores desta organização exercem uma liderança autoritária.
<b>QCP20</b>	O mais alto chefe controla pessoalmente a dinâmica desta organização.
<b>QCP25</b>	Aqui, o sistema disciplinar é rígido.
<b>QCP28</b>	Os diretores desta organização evitam a participação de outros membros no processo de tomada de decisão.
<b>QCP33</b>	Os trabalhos mais importantes a realizar são definidos pela diretoria desta organização.

**Quadro 6 – Indicadores do Questionário de Configuração Autocrática de Poder**

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Inicialmente, o construto autocracia não atendeu ao requisito da unidimensionalidade, apresentando tanto a variância explicada quanto o KMO inferiores aos parâmetros recomendados, nas duas IPES analisadas (TAB. 2).

<sup>4</sup> KMO – Amostra de Kaiser; Meyer; Olkin. Indica se a correlação entre os pares de variáveis pode ser explicada por outras variáveis, sendo que, para valores acima de 0,6, já é recomendável o uso da análise fatorial (AAKER *et al.*, 2001). A estatística compara o valor das correlações observadas com os valores das correlações parciais. Pequenos valores de KMO indicam que as correlações entre os pares de variáveis não podem ser explicadas por outras variáveis e que, assim, a análise fatorial não é indicada. Assim, valores iguais ou superiores a 0,50 indicam que, no geral, o tamanho da amostra é adequado para os indicadores considerados (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2005).

<sup>5</sup> Teste de Esfericidade de Bartlett – Verifica em que medida há correlação entre as variáveis, sendo que um valor elevado acompanhado de uma significância menor que 0,05 indica o uso de análise fatorial (MORGAN e GRIEGO, 1998). Segundo Malhotra (2001, p.505), “esse teste considera que a matriz de correlação da população é uma matriz identidade, ou seja, cada variável se correlaciona, perfeitamente, com ela mesma”.

**Tabela 2**  
**Análise da unidimensionalidade do construto autocracia**

IPES	A		B	
	Carga Fatorial	Comunalidade	Carga Fatorial	Comunalidade
QCP3	0,727	0,528	0,576	*
QCP8	0,776	0,602	0,636	0,405
QCP14	0,693	0,480	0,734	0,539
QCP20	*	0,144	0,732	0,537
QCP25	*	0,139	0,56	*
QCP28	0,715	0,512	0,68	0,462
QCP33	0,632	0,399	0,602	0,362
<b>Variância Explicada</b>	40,057		42,142	
<b>KMO</b>	0,644		0,688	
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	63,113	72,082	
	<b>gl</b>	21	21	
	<b>Sig.</b>	0	0	

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Obs: (\*) Valores inferiores a 0,400

Como não atendeu ao requisito da unidimensionalidade, foram, então, retirados os indicadores QCP20 e QCP25 no grupo IPES A e QCP3 e QCP25 no grupo IPES B, como pode ser verificado na tabela 3. Esse procedimento elevou a variância extraída para 52,707% no grupo IPES A, e 54,909% no grupo IPES B, como também elevou o KMO alterando para 0,802 e 0,765 nos grupos IPES A e IPES B, respectivamente (TAB. 3).

**Tabela 3**  
**Análise ajustada da unidimensionalidade do construto autocracia**

IPES	A		B	
	Carga Fatorial	Comunalidade	Carga Fatorial	Comunalidade
QCP3	0,764	0,583	*	*
QCP8	0,801	0,642	0,731	0,534
QCP14	0,719	0,517	0,887	0,787
QCP28	0,752	0,565	0,827	0,684
QCP33	0,573	0,328	0,437	0,191
<b>Variância Explicada</b>	52,707		54,909	
<b>KMO</b>	0,802		0,765	
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	42,802	37,187	
	<b>gl</b>	10	6	
	<b>Sig.</b>	0	0	

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Obs: \* Valores inferiores a 0,400, desconsiderando QCP3 para IPESB

Como pode-se observar nesse estudo (TAB. 3), o construto autocracia foi composto pelos indicadores QCP3, QCP8, QCP14, QCP28 e QCPC33 no caso da IPES A, e pelos indicadores QCP8, QCP14, QCP28 e QCPC33, no caso da IPES B, após as variâncias terem sido elevadas a níveis de parâmetros aceitáveis estatisticamente.

No caso desse estudo, ambas as IPES são organizações antigas e com fortes lideranças hierárquicas, que operam em ambientes dinâmicos. Para Mintzberg (1992), na autocracia, existe relativo enfrentamento à coalizão externa, mas desenvolve-se um tipo bem diferente de coalizão interna, focalizado no dirigente da organização que a controla pessoalmente. Essa forma rígida de controle significa uma ausência virtual de jogos políticos, na qual os empregados expressam uma lealdade absoluta ao dirigente ou são desligados. A autocracia persegue e maximiza qualquer objetivo que o dirigente deseje.

De acordo com Paz (2004), esse tipo de configuração de poder exige um estilo de funcionamento organizacional mais individualista, sendo influenciado por sujeitos que têm dificuldade de separar a organização de sua vida social e familiar. Esse jeito de funcionamento favorece o estabelecimento de relações de dependência com o chefe, como autoridade com forte carisma, que atende às necessidades de admiração e valorização, além de proporcionar o bem-estar na organização. Para o comprometimento do prazer daqueles que compõem a configuração autocrática, com estilo de funcionamento individualista e com as chefias praticando dominação, basta que sejam burocratizados os procedimentos, que a liberdade, a espontaneidade e a produtividade não sejam incentivadas ou limitadas pelo chefe, e que o controle pessoal seja substituído por outro.

Conforme Pagès *et al.* (1993), existem papéis sutis de autopersuasão, chamados pelos autores de 'cercos ideológicos', pelos quais os indivíduos colaboram para sua própria doutrinação e resolvem seus conflitos ideológicos, reforçando a ideologia dominante, sempre com a impressão de pensar livremente. Também aqui pode-se complementar com entendimentos de Valeriano e Garcia (2007), quando abordam o fato do prazer em pertencer à organização.

Da mesma forma, La Boétie (1999) entende que a manutenção da servidão e, por conseguinte, do poder, se dá ideologicamente. Para manter a dominação, qualquer tirano precisa de um esquema de domínio.

#### 4.4.2 Sistema Fechado

Seguem-se, no Quadro 7, os indicadores do construto sistema fechado.

<b>QCP4</b>	Esta organização proporciona benefícios que deixam satisfeitos os seus empregados.
<b>QCP9</b>	Uma das principais metas desta organização é a manutenção de sua autonomia.
<b>QCP13</b>	Esta organização se preocupa em recompensar bem seus funcionários.
<b>QCP18</b>	As regras e normas desta organização são claramente definidas.
<b>QCP23</b>	Os membros desta organização têm interesse em expandir a empresa.
<b>QCP29</b>	Muitas decisões, nesta organização, são tomadas em conjunto com as diversas áreas.
<b>QCP34</b>	As metas desta organização são claras para todos os seus membros.
<b>QCP38</b>	Apenas os membros desta organização exercem influência sobre ela.
<b>QCP40</b>	Os trabalhos que esta organização deve realizar tanto podem ser definidos pela diretoria como por gerentes, coordenadores e funcionários especializados.

**Quadro 7 – Indicadores do Questionário de Configuração Sistema Fechado de Poder**

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

O construto sistema fechado também não atendeu ao requisito da unidimensionalidade, como na análise anterior, apresentando tanto a variância explicada quanto o KMO inferiores aos parâmetros recomendados, nas duas IPES analisadas (TAB. 4) conforme a seguir:

**Tabela 4**  
**Análise da unidimensionalidade do construto sistema fechado**

IPES	IPES A		IPES B	
	Carga Fatorial	Comunalidade	Carga Fatorial	Comunalidade
<b>QCP4</b>	0,557	0,310	0,790	0,623
<b>QCP9</b>	*	0,159	*	0,054
<b>QCP13</b>	0,756	0,572	0,902	0,814
<b>QCP18</b>	0,574	0,330	0,582	0,339
<b>QCP23</b>	0,646	0,417	0,829	0,687
<b>QCP29</b>	0,659	0,434	0,701	0,492
<b>QCP34</b>	0,737	0,544	0,692	0,479
<b>QCP38</b>	*	0,004	*	0,015
<b>QCP40</b>	*	0,315	*	0,116
<b>Variância Explicada</b>		34,274		40,21
<b>KMO</b>		0,666		0,7
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	89,79		123,281
	<b>gl</b>	36		36
	<b>Sig.</b>	0		0

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Obs: \* Valores inferiores a 0,400



Portanto, foram retirados os indicadores QCP9, QCP38 e QCP40 no caso do grupo IPES A e também os mesmos QCP9, QCP38 e QCP40 no caso do grupo IPES B. Esse procedimento elevou a variância extraída para 55,72% e 57,884%, elevou também o KMO para 0,847 e 0,733 para os grupos IPES A e IPES B, respectivamente. A Tabela 5 demonstra o ajuste necessário à construção da unidimensionalidade do construto 'sistema fechado'.

**Tabela 5**  
**Análise ajustada da unidimensionalidade do construto sistema fechado**

<b>IPES</b>	<b>A</b>		<b>B</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>Comunalidade</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>Comunalidade</b>
<b>QCP4</b>	0,641	0,41	0,793	0,629
<b>QCP13</b>	0,796	0,634	0,912	0,831
<b>QCP18</b>	0,566	0,320	0,616	0,379
<b>QCP23</b>	0,631	0,399	0,811	0,658
<b>QCP29</b>	0,683	0,466	0,705	0,497
<b>QCP34</b>	0,717	0,514	0,692	0,478
<b>Variância Explicada</b>		55,72		57,884
<b>KMO</b>		0,847		0,733
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	64,01		103,819
	<b>gl</b>	15		15
	<b>Sig.</b>	0		0

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Verifica-se nesse estudo (TAB. 5), que o construto 'sistema fechado' foi composto pelos indicadores QCP4, QCP13, QCP18, QCP23, QCP29 e QCP34 no caso da IPES A e também da IPES B, após as variâncias terem sido elevadas a níveis de parâmetros aceitáveis estatisticamente.

Conforme Mintzberg (1992), a configuração de poder 'sistema fechado' é a que não enfrenta um poder centralizado dentro de seu ambiente e possui um conjunto de influenciadores externos dispersos e desorganizados, formando uma coalizão externa passiva. Essa configuração tende a aparecer em grandes organizações que operam em ambientes simples e estáveis.

Para Paz (2004), a organização cuja configuração de poder consiste em um sistema autônomo possui como principal força o bloqueio das influências das coalizões externas, com paralelo fortalecimento da coalizão interna. Assim, meta alguma é imposta externamente, sendo necessária clara operacionalização do sistema de metas, uma vez que os membros organizacionais são mais orientados

por utilitarismo do que por ideologia, existindo sistema de reconhecimento e de recompensas muito valorizados e fundamentados no alcance de metas e resultados. Como o controle externo é praticamente ausente, a hierarquização é mais achatada; o sistema de autoridade existe com objetivo de manutenção da ordem do sistema, servindo apenas à organização e beneficiando seus próprios membros; há pouca centralização e menos burocracia. Nesta configuração de poder, há aceitação responsável do sistema de regras, o sucesso e o prestígio são valorizados, mas em um contexto de reciprocidade nas relações de troca. É configuração considerada madura, pelo fato de seus membros saberem conviver com as diferenças, sem perder a individualidade.

#### 4.4.3 Missionária

Os indicadores das configurações de indicadores do construto configuração missionária de poder estão citados no Quadro 8.

<b>QCP1</b>	O compromisso de servir a quem precisa direciona todas as atividades desta organização.
<b>QCP6</b>	A missão de servir aos que precisam é atraente para os membros desta organização.
<b>QCP16</b>	Esta organização conta com trabalho de voluntários.
<b>QCP22</b>	A missão de servir bem à comunidade tem o apoio de todos os membros desta organização.
<b>QCP26</b>	Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade.
<b>QCP31</b>	Há cooperação entre os membros desta organização.
<b>QCP36</b>	O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta organização.

**Quadro 8 – Indicadores do Questionário de Configuração Missionária de Poder**

Fonte: Dados da pesquisa.

O construto configuração missionária de poder foi o único que não apresentou nenhuma necessidade de ajuste nos indicadores, uma vez que apresentou unidimensionalidade nos dois grupos avaliados, como pode ser visto na Tabela 6.

**Tabela 6**  
**Análise da unidimensionalidade do construto missionária**

IPES Indicador	A		B	
	Carga Fatorial	Comunalidade	Carga Fatorial	Comunalidade
QCP1	0,737	0,544	0,701	0,491
QCP6	0,839	0,704	0,736	0,541
QCP16	0,408	0,166	0,713	0,509
QCP22	0,782	0,611	0,816	0,666
QCP26	0,724	0,524	0,701	0,491
QCP31	0,642	0,412	0,569	0,324
QCP36	0,828	0,686	0,812	0,659
<b>Variância Explicada</b>		52,11		52,579
<b>KMO</b>		0,811		0,741
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	97,251		113,953
	<b>gl</b>	21		21
	<b>Sig.</b>	0		0

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

A formação desse construto (TAB.6) foi a única que não sofreu alteração nesse estudo, por apresentar as variâncias nas duas IPES em níveis de parâmetros aceitáveis estatisticamente, permanecendo válidos os indicadores teóricos definidos por Paz (2004) ao elaborar seu questionário.

Mintzberg (1992) caracteriza a configuração de poder 'missionária' como aquela intensamente dominada por uma ideologia específica internamente, e com uma coalizão externa passiva. A forte ideologia serve para amarrar a coalizão interna em torno de seus objetivos ideológicos e permite, também, que seus membros sejam confiáveis para tomar decisões, pois todos compartilham as mesmas crenças e tradições. Geralmente, não existem confrontações internas de jogadores políticos, e todos os esforços se dirigem a perseguir o aperfeiçoamento da missão da organização.

Para Paz (2004), os membros se unem porque se identificam com a ideologia organizacional. Essa identificação é solidificada pela socialização e pela doutrinação, em um processo que assegura completa lealdade e, assim, é a mais participativa das configurações. Os membros trabalham em conjunto, tentando eliminar as diferenças, com as recompensas sendo coletivas e derivadas do senso de participação. Este tipo de configuração exige estilo de funcionamento afiliativo, que permita à organização viver como um grupo perfeito, a quem os membros agradecem pela possibilidade de a ela pertencer. A organização é um grande grupo

que não abre mão da igualdade, impedindo a expressão das individualidades e impossibilitando ou dificultando a formação de hierarquia e *status*. Com esse tipo de estrutura, não há espaço para outros jogos de poder. A manutenção da saúde organizacional consiste em manter a configuração missionária com um estilo de funcionamento afiliativo. A ausência do prazer pode ocorrer se houver a pretensão de fortalecer os sistemas de autoridade, de especialista ou de política. Há pouca especialização e departamentalização. Os membros não se unem por vantagens financeiras e realização pessoal e nem para construir bases de poder. O prazer está sedimentado na gratificação pelo alcance das metas ideológicas e pelo reconhecimento da organização como propiciadora do bem comum.

Conforme La Boétie (1999), um dos elementos que explica isso é o costume, ou seja, a socialização, que leva à servidão voluntária e obstinada, possuindo outro viés, o de vislumbrar a possibilidade de, através dela, participar também do poder.

Pagès *et al.* (1993) denominam isso de 'evangelização', caracterizada por um sentimento global de crença absoluta na organização. Os autores declaram que, nesse tipo de configuração de poder, os empregados não chegam a exprimir sentimentos negativos em relação à empresa e dificilmente suportam críticas feitas por pessoas de fora. Quando constata imperfeições ou contradições em sua política, são levados a tomar espontaneamente sua defesa e quase sempre de maneira agressiva. Os autores também entendem que a resolução dos conflitos ideológicos dos indivíduos e sua autopersuasão devem ser interpretadas sob o aspecto geral do enquadramento dos trabalhadores da empresa e do conjunto de processos de mediação. Os autores acreditam que um verdadeiro questionamento ideológico é impossível, em virtude do peso das vantagens econômicas, das satisfações de prestígio e do poder oferecido pela empresa, além das estruturas psicológicas que ela induz. Se o indivíduo questiona, fica obrigado a afrontar, ao mesmo tempo, sua angústia (a ameaça interiorizada) e as políticas da organização. Talvez seja esse o motivo de conflitos diminuírem, porque sempre são resolvidos em favor dos valores dominantes. Diante disso, ainda que de forma velada, Valeriano e Garcia (2007) afirmam que as insatisfações podem ser geradas por meio de elementos utilitaristas da racionalidade instrumental.

#### 4.4.4 Meritocracia

Os indicadores que compõem o construto da meritocracia estão no Quadro 9, a seguir.

<b>QCP2</b>	Nesta organização, a administração (chefia) é fraca, devido ao grande poder de influência dos especialistas.
<b>QCP7</b>	Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para objetivos individuais dos especialistas.
<b>QCP11</b>	Nesta organização, os administradores se submetem aos funcionários especializados.
<b>QCP12</b>	Certos órgãos de governo exercem influência nesta organização.
<b>QCP17</b>	Aqui, a ideologia organizacional é fraca porque a ideologia profissional é forte.
<b>QCP24</b>	Os funcionários especializados desta organização são o coração do sistema.
<b>QCP27</b>	Os especialistas desta organização não aceitam ser controlados por gerentes não especializados.
<b>QCP32</b>	Esta organização é dominada pelos funcionários especializados.
<b>QCP37</b>	Os objetivos pessoais dos membros desta organização são prioritários aos objetivos organizacionais.

**Quadro 9 – Indicadores do Questionário de Configuração Meritocrática de Poder**

Fonte: PAZ, 1997.

Nesse construto, também houve necessidade de ajustes, pelo não atendimento ao requisito da unidimensionalidade, apresentando tanto a variância explicada quanto o KMO inferiores aos parâmetros recomendados, nas duas IPES analisadas. Portanto, estavam fora dos níveis de parâmetros aceitáveis os indicadores QCP12 (Certos órgãos de governo exercem influência nesta organização) e o QCP37 (Os objetivos pessoais dos membros desta organização são prioritários aos objetivos organizacionais) na IPES A, e fora dos níveis de parâmetros aceitáveis na IPES B, os indicadores QCP2 (a administração - chefia - é fraca, devido ao grande poder de influência dos especialistas), QCP7 (Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para objetivos individuais dos especialistas), e QCP37 (Os objetivos pessoais dos membros desta organização são prioritários aos objetivos organizacionais). A análise da dimensionalidade está demonstrada na Tabela 7, na página seguinte:

**Tabela 7**  
**Análise da unidimensionalidade do construto meritocracia**

IPES	A		B	
Indicador	Carga Fatorial	Comunalidade	Carga Fatorial	Comunalidade
QCP2	0,729	0,531	*	0,137
QCP7	0,465	0,217	*	0,117
QCP11	0,685	0,469	0,681	0,463
QCP12	*	0,094	0,492	0,242
QCP17	0,605	0,366	0,571	0,326
QCP24	0,716	0,512	0,553	0,306
QCP27	0,735	0,541	0,531	0,282
QCP32	0,658	0,433	0,726	0,528
QCP37	*	0,045	*	0,074
<b>Variância Explicada</b>		<b>35,626</b>		<b>27,510</b>
<b>KMO</b>		<b>0,645</b>		<b>0,594</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>93,453</b>		<b>68,301</b>
	<b>gl</b>	<b>36</b>		<b>36</b>
	<b>Sig.</b>	<b>0,000</b>		<b>0,001</b>

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS.

Obs.: \* Valores inferiores a 0,400

O construto meritocracia foi ajustado através da retirada dos indicadores QCP12, e QCP37 na IPES A e QCP2, QCP7, e QCP37 na IPES B. Esse procedimento elevou a variância extraída para 52,878 e 52,899 nos grupos IPES A e IPES B, respectivamente, e o KMO para 0,800 e 0,862, como pode ser observado na Tabela 8.

**Tabela 8**  
**Análise ajustada da unidimensionalidade do construto meritocracia**

IPES	A		B	
Indicador	Carga Fatorial	Comunalidade	Carga Fatorial	Comunalidade
QCP11	0,720	0,518	0,559	0,313
QCP17	0,557	0,310	0,592	0,351
QCP24	0,791	0,626	0,640	0,409
QCP27	0,801	0,641	0,608	0,369
QCP32	0,741	0,548	0,838	0,703
<b>Variância Explicada</b>		<b>52,878</b>		<b>52,899</b>
<b>KMO</b>		<b>0,800</b>		<b>0,862</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>45,035</b>		<b>33,208</b>
	<b>gl</b>	<b>10</b>		<b>10</b>
	<b>Sig.</b>	<b>0</b>		<b>0</b>

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Após ajustar a unidimensionalidade do construto meritocracia (TAB. 8), o construto passou a ser composto pelos indicadores QCP11, QCP17, QCP24,

QCP27 e QCPC32 no caso da IPES A e também da IPES B, após as variâncias terem sido elevadas a níveis de parâmetros aceitáveis estatisticamente.

Mintzberg (1992) explica que a configuração meritocrática de poder exerce sua influência sobre seus especialistas, desenvolvendo forte coalizão interna no âmbito profissional. Com isso, os diferentes tipos de especialistas acabam propiciando boa dose de atividade política. Devido ao aperfeiçoamento contínuo de seus membros, estes possuem muitas oportunidades, gerando fator fraco de lealdade para com a organização e conseqüente rotatividade. Dessa forma, a condição-chave motivadora da meritocrática é a necessidade de a organização desempenhar uma gestão complexa em relação à sua coalizão interna.

Conforme Paz (2004), os especialistas são os mais fortes influenciadores e detêm diferentes parcelas de poder. Essa dinâmica torna o poder fluido e difuso nas organizações meritocráticas, mas tende para maior concentração nas mãos dos que possuem mais mérito. Há grande desigualdade de poder interno, pois, quanto maior a especialização, mais forte o influenciador. Na configuração meritocrática, os especialistas definem o clima do funcionamento organizacional. Desejam a realização a qualquer custo, uma vez que essa realização é a motivação de suas vidas. Nesta configuração, os membros valorizam o sistema de recompensas e promoção; trabalham muito para ter sucesso, têm grande orgulho de seus empreendimentos e precisam de afirmação externa como pessoas empreendedoras. A saúde desta configuração consiste em funcionar com um estilo empreendedor, possibilitando as vivências de liberdade na realização incansável do trabalho e de sua valorização, de reconhecimento e admiração pelos resultados alcançados. Assim, o sofrimento pode ser gerado a partir da desconsideração da necessidade de autonomia, da exigência de comportamento coletivista e coesão grupal, e da submissão dos especialistas a avaliações.

As coalizões internas nas formas personalizadas, ideológica ou profissional-especializada se ajustam mais naturalmente com uma coalizão externa passiva (MINTZBERG, 1992).

#### **4.4.5 Instrumento partidário**

Os indicadores que compõem o construto instrumento partidário estão no Quadro 10, na página seguinte:

<b>QCP5</b>	Aqui, a chefia superior faz pactos com pessoas de fora, que passam a exercer influência na organização.
<b>QCP10</b>	Os objetivos operacionais desta organização são estabelecidos por algumas pessoas de fora.
<b>QCP15</b>	Aqui, os diretores são indicados por pessoas que não trabalham na organização.
<b>QCP19</b>	Esta organização é dominada por políticos.
<b>QCP21</b>	Tanto os membros desta organização como pessoas que estão fora dela podem influenciar o processo de tomada de decisão.
<b>QCP30</b>	Há conflitos entre os membros desta organização e pessoas do ambiente externo que desejam nela interferir.
<b>QCP35</b>	A escolha da diretoria desta organização é feita por indicação política.
<b>QCP39</b>	A política partidária faz parte da vida desta organização.

**Quadro 10 – Indicadores do Questionário de Configuração Instrumento Partidário de Poder**  
 Fonte: PAZ, 1997.

O construto instrumento partidário também não atendeu ao requisito da unidimensionalidade, apresentando tanto a variância explicada quanto o KMO inferiores aos parâmetros recomendados, nas duas IPES analisadas (TAB. 9).

**Tabela 9**  
**Análise da unidimensionalidade do construto instrumento partidário**

IPES	A		B	
	Carga Fatorial	Comunalidade	Carga Fatorial	Comunalidade
<b>QCP5</b>	0,782	0,612	0,784	0,614
<b>QCP10</b>	0,609	0,371	0,484	0,235
<b>QCP15</b>	0,503	0,253	0,672	0,452
<b>QCP19</b>	*	0,140	*	0,158
<b>QCP21</b>	0,625	0,391	0,751	0,565
<b>QCP30</b>	0,699	0,489	0,539	0,290
<b>QCP35</b>	*	0,075	*	0,015
<b>QCP39</b>	*	0,089	*	0,110
<b>Variância Explicada</b>		42,84		32,636
<b>KMO</b>		0,65		0,629
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	118,458		63,464
	<b>gl</b>	28		28
	<b>Sig.</b>	0		0

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Obs: \* Valores inferiores a 0,400

O construto instrumento partidário foi alterado através da retirada da variável QCP19, QCP35 e QCP39, nas duas IPES, o que gerou o ajuste dos parâmetros,



elevando a variância extraída para 53,954% e 58,125% nos grupos IPES A e IPES B, respectivamente, e KMO de 0,786 e 0,764 nos mesmos grupos (TAB. 10).

**Tabela 10**  
**Análise ajustada da unidimensionalidade do construto instrumento partidário**

IPES	A		B	
Indicador	Carga Fatorial	Comunalidade	Carga Fatorial	Comunalidade
QCP5	0,855	0,731	0,724	0,525
QCP10	0,761	0,579	0,522	0,272
QCP15	0,709	0,503	0,768	0,59
QCP21	0,684	0,469	0,792	0,627
QCP30	0,646	0,417	0,626	0,392
<b>Variância Explicada</b>		53,954		58,125
<b>KMO</b>		0,786		0,764
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	46,791		34,714
	<b>gl</b>	10		10
	<b>Sig.</b>	0		0

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Após ajustar a unidimensionalidade do construto instrumento partidário (TAB. 10), o construto passou a ser composto pelos indicadores QCP5, QCP10, QCP15, QCP21 e QCP30 no caso da IPES A e também da IPES B, após as variâncias terem sido elevadas a níveis de parâmetros aceitáveis estatisticamente.

As configurações 'instrumento' e 'arena política' de Mintzberg (1992) foram reunidas em um único construto por Paz (1997), denominado pela autora 'instrumento partidário'. Pode-se dizer que, no 'instrumento', a organização serve a um influenciador externo, e que seus membros são induzidos a contribuir com seus esforços, tendo pouca oportunidade para atuar nos jogos de poder. Na configuração de poder 'arena política', há conflito tanto na coalizão externa, dividida, quanto na interna, politizada. Embora a arena política pareça uma disfunção, ela funciona como um estágio funcional e eventualmente necessário na transição de uma configuração de poder para outra.

Na configuração unificada, conforme Paz (2004), seu influenciador mais forte encontra-se fora da organização e os funcionários se comportam conforme o influenciador externo. O controle é exercido via burocracia, o que permite que os influenciadores externos mantenham a organização como instrumento de alcance de seus objetivos. A organização não abre espaço para conflitos, pois os jogos políticos

não são mobilizadores da dinâmica organizacional, a não ser de forma leve. Como a rigidez é forte característica desta configuração, e não havendo ambiente adequado ao desenvolvimento de relações interpessoais consistentes, ocorre o favorecimento de relações bem negociadas entre funcionários e organização. Na configuração instrumento, o comportamento se caracteriza pelo pouco investimento no jogo, sendo seus membros conservadores e avessos a mudanças. O prazer das pessoas está relacionado ao respeito à sua forma de funcionamento. A valorização do trabalho e o reconhecimento de competência são feitos de maneira formal e pré-estabelecida.

#### **4.5 Confiabilidade da escala**

Após o tratamento das escalas para obtenção de soluções unidimensionais, verificou-se a confiabilidade das medidas por meio da ‘medida *alfa de Cronbach*’. 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 e IACOBUCCI, 2002). Essa confiabilidade pode ser vista na Tabela 11.

Normalmente, escalas com valor alfa superior a 0,8 são consideradas confiáveis e consistentes internamente (NETEMEYER *et al.*, 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 podem ser verificados na Tabela 11, a seguir.

**Tabela 11**  
**Coeficiente Alfa de Cronbach para indicadores e construtos**

Construto	Indicador	IPES A		IPES B	
		Coeficiente Alfa	Coeficiente Alfa se item deletado	Coeficiente Alfa	Coeficiente Alfa se item deletado
Autocracia	QCP3		0,697		0,755
	QCP8		0,685		0,744
	QCP14		0,697		0,720
	QCP20	0,743	0,754	0,768	0,719
	QCP25		0,746		0,755
	QCP28		0,700		0,734
	QCP33		0,702		0,747
Sistema Fechado	QCP4		0,743		0,795
	QCP13		0,698		0,778
	QCP18	0,760	0,744	0,836	0,834
	QCP23		0,729		0,794
	QCP29		0,722		0,826
	QCP34		0,709		0,817
Missionária	QCP1		0,854		0,805
	QCP6		0,837		0,811
	QCP16		0,745		0,776
	QCP22	0,872	0,849	0,859	0,801
	QCP26		0,855		0,830
	QCP31		0,864		0,719
	QCP36		0,839		0,799
Meritocracia	QCP11		0,762		0,570
	QCP17		0,790		0,583
	QCP24	0,792	0,744	0,748	0,632
	QCP27		0,738		0,639
	QCP32		0,756		0,590
Instrumento Partidário	QCP5		0,684		0,652
	QCP10		0,711		0,725
	QCP15	0,882	0,756	0,719	0,637
	QCP21		0,763		0,630
	QCP30		0,780		0,698

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS, 2008.

#### 4.6 Identificação das configurações de poder e teste da diferença das médias

Como primeiro objetivo desse projeto, buscou-se identificar as configurações de poder presentes nas instituições de ensino investigadas, além de verificar se os dois grupos apresentavam médias estatisticamente diferentes. Para tal, empregou-se o teste *t* para amostras independentes.

Segundo Pestana e Gageiro (2000), o teste *t* é adequado para comparar as médias de duas populações quando se desconhece a variância populacional. Além disso, salienta-se que, quando as amostras são maiores que 30 ( $n > 30$ ), a distribuição amostral das médias tende para a normal, segundo o teorema central do limite (MAGALHÃES e LIMA, 2002).

Nesse aspecto, diz-se que o teste é robusto a violações da normalidade (MALHOTRA, 2001), conforme se observou nesse estudo. O teste foi implementado no SPSS 15 e a igualdade das variâncias dos grupos foi averiguada por meio do teste de *Levene* (TAB. 12). Nas situações em que a homocedasticidade ( $p < 0,05$ ) foi violada, apresentam-se os resultados do teste *t* corrigidos para variâncias desiguais.

**Tabela 12**  
**Estatística univariada e teste dos construtos da configuração de poder**

Construto	IPES A			IPES B			Levene Sig	Teste <i>t</i> Sig
	N	Média	dp	N	Média	dp		
Autocracia	39	3,1688	0,87578	39	3,2885	0,82824	0,685	0,537
Sistema Fechado	39	3,2359	0,73135	39	2,9462	0,77277	0,990	0,093
Missionária	39	3,6120	0,73451	39	3,1735	0,74717	0,677	0,011*
Meritocracia	39	2,6051	0,75740	39	2,9231	0,67686	0,577	0,054*
Instrumento Partidário	39	2,0692	0,74096	39	2,1795	0,74381	0,657	0,514

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal).

\*\* Correlação significativa a 0,01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Como se observa na tabela 12, a IPES A teve sua configuração de poder definida como missionária (média 3,612) e sistema fechado (média 3,2359), e a IPES B teve sua configuração de poder definida como autocracia (média 3,2885) e missionária (média 3,1735), portanto pode-se concluir que a configuração missionária é mais significativa na IPES A que na IPES B, e ainda, quanto a configuração autocracia, conclui-se ser mais incidente estatisticamente na IPES B.

Além de testar se existiram diferenças entre as médias dos dois grupos de instituições de ensino investigadas, tornou-se necessário testar também se as médias dos diferentes construtos eram diferentes dentro do mesmo grupo de entrevistados. Portanto, alguns construtos foram testados com a formação de pares em função das maiores médias encontradas no resultado da estatística univariada descritiva dos construtos (TAB. 13). Pretendeu-se verificar se as diferenças entre as maiores médias encontradas eram estatisticamente significativas.

No caso da IPES A testou-se o par formado pelos construtos com maiores médias, missionária (média 3,612) e sistema fechado (média 3,2359) e o par autocracia (média 3,1688) e missionária (média 3,612). No caso da IPES B testou-se o par autocracia (média 3,2885) e missionária (média 3,1735), o par sistema fechado (média 2,9462) e meritocracia (média 2,9231) o par missionária (média 3,1735) e sistema fechado (média 2,9462).

Para esse fim, foram usados os testes de diferenças pareadas, onde foram estabelecidos pares de variáveis conforme citado anteriormente e verificou-se a significância estatística da diferença entre as variáveis componentes dos pares conforme demonstrado (TAB. 13).

**Tabela 13**  
**Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder**

IPES	Par	Diferenças Pareadas					Correlação de amostras pareadas	
		Média	dp	t	df	Sig. (bicaudal)	Correlação	Sig.
A	Sistema Fechado - Missionária	-0,376	0,520	-4,514	38	0,000**	0,748	0,000**
	Autocracia - Missionária	-0,443	1,363	-2,031	38	0,049*	-0,428	0,007**
B	Sistema Fechado - Missionária	-0,227	0,395	-3,597	38	0,001**	0,866	0,000**
	Autocracia - Missionária	0,115	1,296	0,554	38	0,583	-0,351	0,029*
	Sistema Fechado - Meritocracia	0,023	0,723	0,199	38	0,843	0,510	0,001**

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal).

\*\* Correlação significativa a 0.01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Como pode ser verificado na Tabela 13, existe uma diferença significativa entre as médias das configurações de poder missionária e autocracia, tanto dentro do grupo da IPES A quanto dentro do grupo IPES B. O mesmo ocorre com a diferença entre as médias das configurações 'sistema fechado' e 'missionário' dentro dos dois grupos.

Com isso, estatisticamente evidencia-se que a IPES A tem como característica determinante das suas relações de poder a configuração de poder do tipo missionária (TAB.12), uma vez que a média (3,6120) encontrada para esse construto é estatisticamente maior que a média (3,2359) do construto sistema fechado.

Entretanto, não se pode afirmar que a IPES B tenha como configuração dominante a autocracia seguida da missionária, uma vez que a diferença entre as médias desses dois tipos de configuração de poder não foi estatisticamente

significativa, como demonstrado estatisticamente no teste pareado dos construtos na tabela 13. Esta tabela mostra, também, que o par sistema fechado e missionário são altamente correlacionados (0,866) e possuem significância estatística (0,000), o que aponta para uma sobreposição de indicadores no caso desse estudo.

#### 4.7 Parametrização da escala de prazer e sofrimento

Segundo Mendes e Ferreira (2007, p.115-122), a terceira escala do escala do ITRA é denominada 'Escala de indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho' (PST), composta por quatro fatores: dois para avaliar o prazer – realização profissional e liberdade de expressão – e dois para avaliar o sofrimento no trabalho – falta de reconhecimento e liberdade de expressão. Essa escala possui diversas versões anteriores, publicadas nos estudos de Mendes (1999), Resende (2003), Silva (2004) e Vieira (2005), permitindo concluir sua consistência psicométrica, uma vez que a estrutura fatorial se manteve constante, variando apenas em alguns itens, nomeação e definição dos fatores. Essa longa trajetória demonstra a dificuldade de se concluir um instrumento estruturado para estudo do prazer e sofrimento, em virtude da dinâmica e das especificidades das vivências nos diferentes contextos de trabalho (MENDES e FERREIRA, 2007).

A Escala PST possui sete pontos e tem por objetivo avaliar a ocorrência de vivências dos indicadores de prazer e sofrimento nos últimos seis meses. Assim, 0 = nenhuma vez; 1 = uma vez; 3 = três vezes; 4 = quatro vezes; 5 = cinco vezes; e 6 = 6 ou mais vezes. Para os fatores do prazer, cujos itens são positivos, a análise é diferente das escalas anteriores. Deve ser feita também por fator, classificada em três níveis diferentes e com um desvio-padrão para cada um.

Consideram-se resultados para a vivência do prazer:

- Acima de 4,0 = avaliação mais positiva, satisfatório;
- Entre 3,9 e 2,1 = avaliação moderada, crítico;
- Abaixo de 2,0 = avaliação para 'raramente', resultado grave.

Para o sofrimento (itens negativos), os resultados indicam:

- Acima de 4,0 = avaliação mais negativa, grave;
- Entre 3,9 e 2,1 = avaliação moderada, crítica;
- Abaixo de 2,0 = avaliação menos negativa, satisfatória.

O primeiro fator da escala PST é a Realização Profissional, conceituada como a vivência da gratificação profissional, orgulho e identificação com o trabalho que faz. É composto por nove itens e possui confiabilidade de 0,93.

Seus itens estão informados no Quadro 11.

1	Satisfação
2	Motivação
3	Orgulho pelo que faço
4	Bem-estar
5	Realização profissional
6	Valorização
7	Reconhecimento
8	Identificação com as minhas tarefas
9	Gratificação pessoal com as minhas atividades

**Quadro 11 – Itens ITRA, Escala PST, fator Realização Profissional**  
 Fonte: (MENDES e FERREIRA, 2007, p.115).

O segundo fator é a Liberdade de Expressão, vivência de liberdade para pensar, organizar e falar sobre o seu trabalho. Composto por oito itens, apresenta confiabilidade de 0,80 (QUADRO 12).

1	Liberdade com a chefia para negociar o que precisa
2	Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas
3	Solidariedade entre os colegas
4	Confiança entre os colegas
5	Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho
6	Liberdade para usar minha criatividade
7	Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias
8	Cooperação entre os colegas

**Quadro 12 – Itens ITRA, Escala PST, fator Liberdade de Expressão**  
 Fonte: (MENDES e FERREIRA, 2007, p.115).

O terceiro fator (QUADRO 13) avalia a vivência de sofrimento, sendo denominado Esgotamento Profissional, que é vivência de frustração, insegurança, inutilidade, desgaste e estresse no trabalho. São sete itens e confiabilidade de 0,89.

1	Esgotamento emocional
2	Estresse
3	Insatisfação
4	Sobrecarga
5	Frustração
6	Insegurança
7	Medo

**Quadro 13 – Itens ITRA, Escala PST, fator Esgotamento Profissional**  
 Fonte: (MENDES e FERREIRA, 2007, p. 122).

O quarto fator é a Falta de Reconhecimento, vivência de injustiça, indignação e desvalorização pelo não-reconhecimento do trabalho. São oito seus itens e a confiabilidade é de 0,87 (QUADRO 14).

1	Falta de reconhecimento do meu esforço
2	Falta de reconhecimento de meu desempenho
3	Desvalorização
4	Indignação
5	Inutilidade
6	Desqualificação
7	Injustiça
8	Discriminação

**Quadro 14 – Itens ITRA, Escala PST, fator Falta de Reconhecimento**  
 Fonte: (MENDES e FERREIRA, 2007, p. 122).

Conforme destaca Mendes e Ferreira (2007, p. 125) o ITRA “pode ser usado em pesquisas acadêmicas na temática saúde e trabalho, a depender do delineamento do objeto”, portanto, este instrumento é pertinente para esse estudo.



#### 4.7.1 Diferenças identificadas na escala de prazer e sofrimento nas IPES

Com o objetivo de comparar as duas instituições segundo o instrumento ITRA, em sua terceira escala estudada, buscou-se identificar as médias e os respectivos desvios-padrão, empregando-se o teste *t-Student* para amostras comparativas, através das diferenças entre as médias, conforme a tabela 14.

**Tabela 14**  
**Comparação de médias e desvio-padrão do ITRA entre IPES A e IPES B**

ITRA	IPES A		IPES B		T	Sig.
	Média	dp	Média	dp		
Escala 3	3,27	0,926	2,99	0,729	0,961	0,339

Fonte: dados da pesquisa trabalhados no SPSS, 2008.

Pelo resultado obtido na tabela 14, evidencia-se haver pequena significância estatística ao se comparar as instituições IPES A e IPES B, quanto a mensuração da escala do ITRA, que dimensiona a percepção de prazer e sofrimento no trabalho. Portanto pode-se considerar que a IPES A e a B são estatisticamente semelhantes quanto à percepção das vivências de prazer e sofrimento por parte dos docentes.

Para identificar e descrever as diferenças das relações de prazer e sofrimento nas duas instituições, procedeu-se a uma análise descritiva da escala três, permitindo avaliação estatística dos indicadores. Dessa forma, ao verificar os dados da IPES A (TAB. 15) fica demonstrado que os aspectos que mais evidência geram no fator liberdade são: 'identificação com as minhas tarefas' - média 4,821; 'liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas' - média 4,564; e 'solidariedade entre colegas' - média 4,462. Em relação ao aspecto 'realização', os fatores mais importantes para a IPES A foram: 'identificação com as minhas tarefas' - média 4,821; 'orgulho pelo que faço' - média 4,795.

Já para a IPES B, (TAB. 15), os aspectos mais evidentes quanto ao aspecto 'liberdade' são: 'liberdade para usar minha criatividade' - média 4,692 ; 'liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas' - média 3,949; e 'solidariedade entre os colegas' - média 3,821. Ainda na IPES B, quanto aos aspectos 'realização' foram mais evidenciados: 'orgulho pelo que faço' - média 4,795; 'bem-estar' - média 4,513; e 'identificação com as minhas tarefas' - média 4,462.

O fator 'desvalorização' evidencia os mesmos aspectos mais relevantes nas duas IPES, ou seja, desvalorização, indignação, injustiça e discriminação, (TAB.15).

**Tabela 15**  
**Estatística descritiva para aspectos do prazer e sofrimento no trabalho**

Construto	Fator	Aspecto	IPES A			IPES B		
			N	Média	s	N	Média	s
Prazer	Liberdade	Liberdade com a chefia para negociar o que precisa	39	3,513	1,890	39	3,026	1,857
		Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas	39	4,564	1,847	39	3,949	2,176
		Solidariedade entre os colegas	39	4,462	1,636	39	3,821	1,730
		Confiança entre os colegas	39	3,897	1,714	39	3,615	1,900
		Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho	39	3,564	1,903	39	3,308	1,880
		Liberdade para usar minha criatividade	39	4,487	1,745	39	4,692	1,559
		Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias	39	4,103	1,714	39	3,333	1,811
		<b>LIBERDADE</b>	39	4,099	1,315	39	3,679	1,283
	Realização	Cooperação entre os colegas	39	4,179	1,620	39	3,667	1,868
		Satisfação	39	4,256	1,618	39	4,231	1,813
		Motivação	39	3,949	1,746	39	4,026	1,980
		Orgulho pelo que faço	39	4,795	1,765	39	4,795	1,976
		Bem-estar	39	4,308	1,472	39	4,513	1,819
		Realização profissional	39	4,205	1,735	39	4,436	1,847
		Valorização	39	3,667	1,868	39	3,410	2,279
		Reconhecimento	39	3,538	1,819	39	3,231	2,083
		Identificação com as minhas tarefas	39	4,821	1,393	39	4,462	1,847
		Gratificação pessoal com as minhas atividades	39	4,231	1,769	39	4,333	1,951
		<b>REALIZAÇÃO</b>	39	4,197	1,353	39	4,160	1,581
	<b>PRAZER</b>	39	4,149	1,235	39	3,933	1,291	
Sofrimento	Desgaste	Esgotamento emocional	39	3,513	2,151	39	2,436	2,100
		Estresse	39	3,641	1,993	39	2,462	1,998
		Insatisfação	39	2,744	1,902	39	2,026	1,926
		Sobrecarga	39	3,154	2,097	39	2,564	2,087
		Inutilidade	39	1,154	1,940	39	1,103	1,759
		Frustração	39	2,641	1,871	39	1,949	2,151
		Insegurança	39	2,487	1,972	39	1,872	2,067
		Desqualificação	39	1,103	1,930	39	1,051	1,654
		Medo	39	2,051	2,064	39	1,538	1,917
		<b>DESVALORIZAÇÃO</b>	39	2,675	1,597	39	1,996	1,586
	Desvalorização	Falta de reconhecimento do meu esforço	39	2,333	2,017	39	2,231	2,253
		Falta de reconhecimento de meu desempenho	39	2,103	1,984	39	2,179	2,246
		Desvalorização	39	1,667	1,910	39	1,590	2,061
		Indignação	39	1,718	1,973	39	1,846	2,084
		Injustiça	39	1,154	1,755	39	1,846	2,059
		Discriminação	39	0,769	1,769	39	0,949	1,572
			<b>DESGASTE</b>	39	1,550	1,727	39	1,671
	<b>SOFRIMENTO</b>	39	2,149	1,540	39	1,842	1,609	

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS, 2008.

O resultado estatístico demonstrado na tabela 15 estabelece que o aspecto prazer é predominante estatisticamente diante da mensuração do aspecto sofrimento, percebida pelos professores respondentes das duas instituições pesquisadas, através do alcance das maiores médias resultantes da dimensão prazer, construto constituído de aspectos classificados e validados por Mendes e Ferreira (2007) através do instrumento ITRA.

Foram realizados testes de diferenças pareadas entre os aspectos que compõem os itens constitutivos de prazer e sofrimento na escala três do questionário ITRA. Para esse fim, foram usados os testes de diferenças pareadas, onde foram estabelecidos pares de variáveis e verificou-se a significância estatística da diferença entre algumas variáveis componentes dos pares, conforme tabela 18.

Deve ser observado que os fatores foram denominados pelo autor desta pesquisa em 'PN' ou seja, Positivo e Negativo. Entretanto, são idênticos à escala 'prazer e sofrimento no trabalho' de Mendes e Ferreira (2007).

Para caracterizar os aspectos formadores do fator 'liberdade' mais determinantes, identificou-se os aspectos com as maiores médias na tabela 15 e procedeu-se a formação de pares entres os respectivos aspectos, e realizou tratamento de significância entre os pares, resultando na estatística dos testes de diferenças pareadas como apresentado na tabela 16, a seguir:

**Tabela 16**  
**Estatísticas de testes para os fatores de prazer e sofrimento**

Par	Diferenças pareadas					
	IPES A			IPES B		
	Média	df	Sig (bicaudal)	Média	df	Sig (bicaudal)
ITRAPN2 - ITRAPN16	-0,256	38	0,347	-0,513	38	0,244
ITRAPN2 - ITRAPN3	0,103	38	0,629	0,128	38	0,686
ITRAPN2 - ITRAPN6	0,077	38	0,820	-0,744	38	0,039*
ITRAPN3 - ITRAPN6	-0,026	38	0,925	-0,872	38	0,007*
ITRAPN3 - ITRAPN16	-0,359	38	0,173	-0,641	38	0,096
ITRAPN11 - ITRAPN12	0,487	38	0,038*	0,282	38	0,133
ITRAPN25 - ITRAPN26	0,231	38	0,118	0,051	38	0,700
ITRAPN11 - ITRAPN16	-0,026	38	0,915	0,333	38	0,302

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal).

\*\* Correlação significativa a 0,01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Analisando-se o resultado da tabela 16, constata-se que as diferenças entre os aspectos são estatisticamente significativas no caso dos seguintes pares: ITRAPN2 (liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas) e ITRAPN6 (liberdade para usar minha criatividade) no caso da IPES B; ITRAPN3 (solidariedade entre colegas) e ITRAPN6 (liberdade para usar minha criatividade) no caso da IPES B e por último, ITRAPN11 (orgulho pelo que faço) e ITRAPN12 (bem-estar) no caso da IPES A.

Portanto, a ordem de importância dos aspectos dentro de cada fator apenas é relevante no caso dos aspectos pareados assinalados com asteriscos (TAB. 16), que indicam significância, como, por exemplo, nos itens ITRAPN11 e ITRAPN 12 na IPES A, pode-se afirmar que o item ITRAPN11, média (4,795) (TAB. 15), estatisticamente é mais relevante que o ITRAPN 12, média (4,308) (TAB.15).

Na concepção de Mendes e Ferreira (2007) o ITRA funciona como um cenário para a pesquisa em saúde e trabalho, e se constitui em um modo de se capturar a representação do real na dimensão mais visível e compartilhada pela maioria de trabalhadores de determinado grupo. Seus resultados podem representar, em alguns contextos, o discurso dominante, carregado de desejos sociais.

Considerando os fatores determinantes do prazer como sendo liberdade e realização, e os de sofrimento como desvalorização e desgaste, o prazer indicou média (4,149) na IPES A e média (3,933) na IPES B, conforme (TAB. 15). Para a vivência de prazer, Mendes e Ferreira (2007) sugerem que acima de 4,0, a avaliação pode ser considerada mais positiva. No fator sofrimento, a média indicou (2,149) na IPES A e média (1,849) na IPES B, conforme (TAB.15). Na avaliação de Mendes e Ferreira (2007), a IPES A está no limite entre sofrimento moderado e menos negativo, e a IPES B encontra-se em nível satisfatório (TAB. 15).

**Tabela 17**  
**Médias dos fatores de prazer e sofrimento**

Fator	IPES A			IPES B			Levene Sig	Teste t Sig
	N	Média	s	N	Média	s		
Liberdade	39	4,099	1,315	39	3,679	1,283	0,382	0,157
Realização	39	4,197	1,353	39	4,16	1,581	0,372	0,911
Prazer	39	4,149	1,235	39	3,933	1,291	0,951	0,451
Desvalorização	39	2,675	1,597	39	1,996	1,586	0,888	0,063
Desgaste	39	1,55	1,727	39	1,671	1,766	0,557	0,761
Sufrimento	39	2,149	1,54	39	1,842	1,609	0,584	0,392

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS, 2008.

A tabela 17 evidencia que, entre prazer e sofrimento, o primeiro é mais determinante para os pesquisados das duas IPES. As médias obtidas para o item prazer são maiores que as médias encontradas para o sofrimento. Na determinação do fator prazer, realização é o item mais determinante para os pesquisados da IPES B. Para os pesquisados da IPES A, conforme (TAB.17) o fator realização teve maior média (4,197) enquanto liberdade obteve média (4,099).

#### 4.8 Correlação entre as configurações de poder e aspectos de prazer e sofrimento nas IPES

Os dados da tabelas 18, mostram existirem correlações significativas entre as configurações de poder e os fatores constituintes de sofrimento e prazer na IPES A.

**Tabela 18**  
**Correlação entre construtos de configuração de poder - IPES A**

<b>Construtos</b>	<b>Correlação</b>	<b>Autocracia</b>	<b>Sistema Fechado</b>	<b>Missionária</b>	<b>Meritocracia</b>	<b>Instrumento Partidário</b>
Liberdade	Correlação de Pearson	-0,202	0,239	0,344(*)	0,309	0,153
	Sig. (bicaudal)	0,217	0,142	0,032	0,056	0,352
Realização	Correlação de Pearson	-0,369(*)	0,379(*)	0,349(*)	0,356(*)	0,216
	Sig. (bicaudal)	0,021	0,017	0,030	0,026	0,186
<b>Prazer</b>	Correlação de Pearson	-0,315	0,340(*)	0,374(*)	0,361(*)	0,202
	Sig. (bicaudal)	0,051	0,034	0,019	0,024	0,218
Desvalorização	Correlação de Pearson	0,127	-0,222	-0,091	-0,097	0,273
	Sig. (bicaudal)	0,442	0,175	0,582	0,557	0,093
Desgaste	Correlação de Pearson	0,067	-0,268	-0,166	-0,118	0,415(**)
	Sig. (bicaudal)	0,687	0,099	0,312	0,473	0,009
<b>Sufrimento</b>	Correlação de Pearson	0,105	-0,263	-0,137	-0,115	0,368(*)
	Sig. (bicaudal)	0,525	0,106	0,404	0,484	0,021

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0,01 (bicaudal).  
Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Na IPES A, observou-se correlação significativa entre prazer e os construtos sistema fechado, missionária e meritocracia (QUADRO 15), e também entre sofrimento e instrumento partidário, conforme o Quadro 22.

Prazer	Missionária	0,374
	Meritocrática	0,361
	Fechado	0,340

**Quadro 15 – Síntese da Correlação Prazer entre construtos IPES A**  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Com relação ao prazer (QUADRO 15), foram detectadas três correlações significativas positivas, sendo (0,340 significativa a 0,01) com sistema fechado, através do aspecto realização (0,379 significativa a 0,01), (0,374 significativa a 0,01) com a configuração de poder missionária e (0,361 significativa a 0,01) com relação ao construto meritocracia.

Ainda na IPES A, observou-se correlação significativa entre sofrimento e o construto instrumento partidário, conforme Quadro 16.

Sufrimento	Instrumento Partidário	0,368
------------	------------------------	-------

**Quadro 16 – Síntese da Correlação Sofrimento entre construtos IPES A**  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Com relação ao sofrimento (QUADRO 16), foi encontrada apenas uma correlação positiva com relação ao construto instrumento partidário da IPES A, (0,368 significativa a 0,01). Ao desmembrar o aspecto sofrimento, será encontrada uma correlação positiva evidenciada pelo aspecto desgaste (0,415 significativa a 0,01).

A mensuração obtida na Tabela 19, a seguir, mostra existirem correlações significativas entre as configurações de poder e os fatores constituintes de sofrimento e prazer na IPES B.

**Tabela 19**  
**Correlação entre construtos de configuração de poder - IPES B**

Construtos	Correlação	Autocracia	Sistema Fechado	Missionária	Meritocracia	Instrumento Partidário
Liberdade	Correlação de Pearson	-0,212	0,295	0,246	0,228	-0,129
	Sig. (bicaudal)	0,195	0,068	0,131	0,163	0,433
Realização	Correlação de Pearson	-0,354(*)	0,501(**)	0,522(**)	0,240	0,016
	Sig. (bicaudal)	0,027	0,001	0,001	0,142	0,923
<b>Prazer</b>	Correlação de Pearson	-0,329(*)	0,463(**)	0,453(**)	0,262	-0,050
	Sig. (bicaudal)	0,041	0,003	0,004	0,107	0,762
Desvalorização	Correlação de Pearson	0,485(**)	-0,256	-0,409(**)	0,148	0,255
	Sig. (bicaudal)	0,002	0,116	0,010	0,367	0,118
Desgaste	Correlação de Pearson	0,554(**)	-0,490(**)	-0,557(**)	-0,035	0,254
	Sig. (bicaudal)	0,000	0,002	0,000	0,834	0,119
<b>Sufrimento</b>	Correlação de Pearson	0,539(**)	-0,385(*)	-0,500(**)	0,060	0,264
	Sig. (bicaudal)	0,000	0,016	0,001	0,715	0,104

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0.01 (bicaudal).  
 Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS, 2008.

Na IPES B, observou-se correlação significativa entre prazer e os construtos autocracia, sistema fechado e missionária, conforme Quadro 17.

Prazer	Autocracia	- 0,329
	Sistema Fechado	0,463
	Missionária	0,453

**Quadro 17 - Síntese da Correlação Prazer entre construtos IPES B**

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Ainda na IPES B, observou-se correlação significativa entre sofrimento e os construtos autocracia, sistema fechado e missionária, de acordo com o Quadro 18.

Sufrimento	Autocracia	0,539
	Sistema Fechado	- 0,385
	Missionária	- 0,500

**Quadro 18 – Síntese da Correlação Sofrimento entre construtos IPES B**

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

No caso da configuração autocracia da IPES B, esse construto se correlaciona negativamente com o prazer (-0,329), derivada principalmente da correlação com o aspecto realização (-0,354). A correlação com sofrimento, por outro lado, é positiva (0,539), derivada principalmente do item desgaste (0,554) e do item desvalorização (0,485).

No caso do construto sistema fechado, por sua vez, a correlação com prazer é positiva (0,463), derivada também do item realização (0,501), e a correlação com o sofrimento é negativa (-0,385), derivada também do desgaste (-0,490).

No caso do construto sistema fechado, por sua vez, a correlação com o prazer é positiva (0,463), derivada da correlação com realização (0,501) e a correlação com o sofrimento é negativa (-0,500), derivada tanto do desgaste (-0,557) quanto da desvalorização (-0,409).

Nos dois casos, as correlações entre as configurações de poder e os fatores de sofrimento e prazer são significativas, comprovando a última hipótese desse estudo.

## 4.9 Discussão dos resultados

Levando-se em conta os resultados e respectivas análises realizadas nesse estudo, foi possível identificar quais hipóteses foram confirmadas ou rejeitadas, conforme síntese apresentada no Quadro 19, a seguir.

	Hipótese	Conclusão
H1	A configuração de poder é igual nas duas instituições de ensino investigadas	Rejeitada parcialmente
H2	Sufrimento é o fator mais determinante na escala de prazer e sofrimento nas duas IPES	Rejeitada
H3	Os aspectos determinantes do fator prazer são iguais nas duas instituições de ensino	Confirmada
H4	Os aspectos determinantes do fator sofrimento são iguais nas duas instituições de ensino	Confirmada parcialmente
H5	Existem correlações entre as configurações de poder e os fatores determinantes do prazer e sofrimento nas instituições investigadas.	Confirmada

Quadro 19 – Síntese dos resultados dos Testes de Hipóteses



Com base nos testes e análises efetuados nesse trabalho, chegou-se aos seguintes resultados: a hipótese numerada como H1 foi rejeitada parcialmente nesse estudo, por ter sido possível identificar que, tanto na IPES A quanto na IPES B, evidenciou-se a configuração de poder missionária.

Na IPES A predominam as configurações de poder 'missionária' e de 'sistema fechado'. É missionária por ser fortemente dominada por uma ideologia específica de competências e acreditar que seu corpo laboral compartilha das mesmas crenças e tradições que a diretoria. Possui sistema fechado (autônomo) por não enfrentar um poder focalizado em qualquer ponto de seu ambiente.

Já na IPES B predominam as configurações de poder 'autocrática' e 'missionária'. Constitui-se em uma organização onde o poder circula de forma autocrática, porque seu poder é centralizado em seus dirigentes, líderes fortes, além do fato de seus funcionários serem solicitados a demonstrar lealdade absoluta e a perseguir apenas os objetivos previamente determinados. É missionária por ser intensamente dominada por uma ideologia específica de competências e acreditar que seu corpo laboral compartilha das mesmas crenças e tradições que a diretoria.

A hipótese H2, por sua vez, foi rejeitada através da identificação do prazer como fator predominante na relação prazer e sofrimento nas duas IPES avaliadas. A hipótese H3 foi confirmada devido ao fato de que os aspectos predominantes do fator prazer se evidenciaram de forma igual nas duas IPES.

A influência positiva do trabalho na vida do ser humano, o trabalho como fonte de felicidade, satisfação e bem-estar, são concepções aceitas por Freud (1976) que desde 1930 afirma que o trabalho, quando livremente escolhido, gera prazer e satisfação, vivência que algumas vezes pode ser frustrante em decorrência da realidade imposta ao homem.

É no trabalho que se encontra um dos aspectos mais relevantes da vida, pelo significado na vida do ser humano, como um determinante funcional. Sendo o homem um ser trabalhador, seu vínculo ao trabalho é inevitável, pois o usa para se expressar e afirmar-se de forma psicossocial, realizando, por seu intermédio, projetos e sonhos.

Conforme Morrone (2001), atividades com começo, meio e fim, visualização dos resultados do trabalho, flexibilização das decisões e processos de trabalho e o desenvolvimento de atividades que necessitem de iniciativa, tomada de decisão,

visão estratégica, capacidade de argumentação e comunicação verbal têm papel determinante na vivência de prazer. Tamayo (2004) também entende que a discussão, a participação, a cooperação e a solidariedade entre os colegas são necessárias, como também a convicção de que a mudança é possível e que a sua contribuição é importante para a modificação nas situações que geram sofrimento.

A busca de formas mais gratificantes de relacionamentos com o trabalho se dá pelo reconhecimento, sentimento de sentir-se valorizado e reconhecido pelo que faz, sendo assim o trabalho, uma forma de satisfação das necessidades que variam da sobrevivência à auto-realização.

Quando o trabalho é realizado de forma adequada, pode gerar prazer, pois representa uma possibilidade de um docente se realizar. Ao influenciar a auto-imagem e a identidade de um docente, a realidade do trabalho pode transformar o dispêndio de energia psíquica em prazer ou sofrimento. Segundo Feldman (2004), as mais significativas mudanças sobre o outro são o envolvimento, a auto-avaliação, a compreensão, a ação e a reciclagem. O envolvimento significa compartilhamento de experiência. A auto-avaliação situa o outro onde está, isto é, em que ponto se encontra em relação à sua experiência. A compreensão é o entendimento, com o outro compreendendo onde quer chegar. A ação é o deslocamento do outro, de onde está para onde quer chegar, e a reciclagem determina nova avaliação a partir dos resultados da ação.

Na pesquisa, comprovou-se haver liberdade dos docentes em suas atividades, tanto com colegas quanto em relação à criatividade. Nesse sentido, os resultados confirmam Freire (2006), que entende ser essencial nas relações entre autoridade e liberdade a reivindicação do ser humano no aprendizado de sua autonomia.

A predominância de prazer pode indicar que os colaboradores estabelecem de forma satisfatória relações significativas com suas atividades e com colegas, demonstrando que o contexto de trabalho e suas vivências partem de bases ideológicas pessoais e individuais. Nos resultados, percebeu-se que o fator 'valorização' e 'reconhecimento' obtiveram baixa média. Entretanto, nas duas IPES, 'satisfação', 'orgulho', 'bem-estar', 'realização profissional' e 'identificação com as tarefas' apresentaram índices significativos.

Esse ponto foi ressaltado por Guareschi e Grisci (1993) ao relatarem que uma atividade verdadeiramente humana deve possibilitar que seu genitor conduza os

atributos referentes à sua atividade. Mendes *et al.* (2006) lembram que isso há muito foi dito por Aristóteles, ao comentar que os indivíduos devem ser 'livres' para planejar (*Noesis*), executar (*Poiesis*) e dar destino àquilo que produziram. Nesse sentido, Freud (1976) diria que o trabalho é fonte de prazer quando livremente escolhido, pois implica processos sublimatórios e gratificação pulsional obtidos na atividade profissional.

Percebeu-se, como Leontiev (1983) e Lima (2005), que o prazer no trabalho dos professores é o próprio objeto de sua atividade, aquilo que lhe confere sentido, pois o que não tem um motivo não possui sentido. A motivação é fator psicológico que predispõe os sujeitos a realizar algumas atividades nas quais podem encontrar prazer. Assim, o motivo está na base do prazer.

A satisfação dos professores também está relacionada com um tipo de qualificação que lhes é revelada pelos resultados de sua produtividade. Isso, para Déjourns (1999), significa o reconhecimento por terceiros.

Além disso, dispersos em singularidades, os docentes têm muito em comum, por meio de situações que os unem e os identificam como coletivos constituídos em relações de confiança (BAKHTIN, 1997; LIMA, 2005). A articulação entre a identidade do grupo e a singularidade do professor está no motivo, na organização do trabalho pedagógico e no investimento emocional que permite ao docente ser reconhecido publicamente (NÓVOA, 1992).

No século XVI, La Boétie (1999) já descrevia uma realidade que se enquadraria no século XXI, ao declarar que os livros e a doutrina são muito importantes aos homens, mais que qualquer outra coisa, representando o sentido e a compreensão para reconhecer e odiar a tirania que, no caso desta pesquisa, representa o poder. Entretanto, este mesmo pensador fundamenta a servidão voluntária como o motivo principal pelo qual os homens, mesmo os mais bem informados, se sujeitam às normas, regras e ao poder.

A hipótese H4 foi confirmada parcialmente porque a maioria dos aspectos determinantes do fator sofrimento no trabalho se equivalem nas duas IPES avaliadas, exceto quanto ao fator de desgaste, que na IPES A evidenciou 'estresse' e 'esgotamento emocional' e na IPES B, evidenciou 'estresse' e 'sobrecarga'. Segundo Déjourns (1992), o sofrimento é vivido pelo sujeito quando luta contra forças que ocorrem, em grande parte, no local de trabalho, onde os processos aos quais são submetidos os trabalhadores desencadeiam sofrimento psíquico. Assim,

conforme Mendes (2006), os trabalhadores tendem a desencadear estratégias defensivas a fim de se protegerem dos conflitos causadores de sofrimento.

Grande parte dos trabalhadores trabalha, apenas, por necessidade de sobrevivência, não conseguindo ver em suas atividades laborais alguma possibilidade de felicidade. Dessa maneira, eventualmente atua como 'a única alternativa encontrada' e sua atitude em relação à tarefa é de displicência e ausência de comprometimento, o que gera sofrimento (MENDES e CRUZ, 2004), como assim também entendem Valeriano e Garcia (2007).

A hipótese H5 foi confirmada, pois existem correlações significativas entre os fatores determinantes das configurações de poder e os fatores determinantes de prazer e sofrimento e nas instituições investigadas.

Na sociedade brasileira contemporânea, novas exigências têm sido acrescentadas ao trabalho dos professores. Segundo Pimenta e Anastasiou (2005), ser docente requer saberes e conhecimentos científicos, pedagógicos, educacionais, sensibilidade, indagação teórica e criatividade para encarar situações ambíguas e conflituosas no ambiente de trabalho. Por outro lado, o docente pode entender que seu esforço no aprimoramento cultural, sua maturidade, criatividade e 'jogo de cintura' também merecem contrapartida. Quando não a encontra, seu sofrimento passa a ser vivenciado dia a dia, o que se comprovou nos resultados da pesquisa.

Isso se deve ao fato de que, atualmente, o ensino superior perdeu a característica secular de instituição social e tornou-se uma entidade administrativa, em que a eficácia é mensurada em relação a indicadores preestabelecidos, referindo-se à gestão de recursos e estratégias de desempenho para aprimorar sua competitividade. Por isso, as três dimensões das atividades acadêmicas acabam se perdendo em meio a um extenso e incontrolável processo burocrático, com os docentes sendo submetidos a diversas normas e a uma dependência excessiva de estruturas de apoio, que acabam se tornando mais importantes do que qualquer uma das três atividades acadêmicas (VIEIRA e CARVALHO, 2003).

O senso comum é de que, a partir de um planejamento bem feito, atinge-se maior domínio do real. Entretanto, o real tem caráter de incerteza e há sempre algo que escapa aos sujeitos, gerando sofrimento (LIMA, 2005). Assim, quanto mais se descrevem as rotinas de trabalho e se idealizam situações para enfrentar o real, maior é o sofrimento para o docente (DÉJOURS, 1992; DÉJOURS *et al.*, 1994).

A visão de Déjours (1992) é a de que, cientes da violência do controle da divisão social do trabalho sobre o funcionamento mental individual, o professor não desconhece ser assim que a escola se organiza. Esse profissional tem consciência da existência de níveis hierárquicos de controle e compreende suas ações deles derivadas, pois quem está controlando também está sendo controlado. Em geral, quanto mais a organização do trabalho é acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as possibilidades de mudá-lo. Assim sendo, o sofrimento aumenta.

Para Lima (2005), não ignorando o funcionamento da organização do trabalho, os professores desenvolvem outros mecanismos em resposta, ou seja, funcionam, de maneira singular, conforme a organização do trabalho a que estão submetidos e, assim, vão-se constituindo de maneiras diversas. A divisão social e a técnica do trabalho docente, na medida em que homogeneiza e massifica os profissionais, joga-os em ambiente de invisibilidade e de anonimato. Dessa forma, Lima (2005) entende que a solidão e a invisibilidade são efeitos da organização do trabalho do professor. Em geral, os modos de enfrentar os dilemas são muito diversos, graças à singularidade dos docentes em função de suas histórias.

Analisando o fator sofrimento obtido nessa pesquisa, as médias obtidas indicam que os aspectos que compõem o fator sofrimento foram identificados em ambas as IPES, nos quais destacam-se aqueles com maior incidência estatística: sentimentos de 'esgotamento emocional'; 'estresse'; 'sobrecarga'; e 'falta de reconhecimento do meu esforço', percebidos pelos docentes.

Para Marx (2004), a atividade em sua forma inicial e principal é a prática sensitiva, mediante a qual as pessoas entram em contato prático com os objetos do mundo que as circundam, experimentam em si sua resistência e influenciam sobre eles, subordinando-se às suas propriedades, ou quedam-se inertes, nada promovendo.

Muito se tem investigado sobre o impacto do sofrimento no trabalho, na saúde individual e sobre como isso pode repercutir na saúde da organização. Talvez pelas próprias características da sociedade contemporânea, a visão de um docente em sua atividade está carregada de problemas e conflitos pessoais, externos à organização, e ele não consegue se desligar quando adentra seu ambiente. Pelas características do contexto de seu trabalho, esse sofrimento se amplia quando se vê

impotente para reagir e resgatar um domínio sobre seus significados de uma atividade prazerosa laboral. Entretanto, nada faz para reverter essa situação.

La Boétie (1999) via esse comportamento como um processo de servidão voluntária, no qual as pessoas tentavam administrar seus sentimentos em benefício do poder ou de alguma vantagem. Pagès *et al.* (1993) entendem essa atitude como uma evangelização por parte do sistema capitalista, no qual as pessoas passam a desejar o que as chefias querem e, dessa maneira, sofrem com a ausência de seus próprios desejos insatisfeitos.

Enfim, pelas análises efetuadas, pôde-se notar que o prazer e o sofrimento coexistem no ambiente laboral e não são excludentes. Os resultados indicam vivência de prazer de forma significativa e sofrimento de forma moderada, sendo o prazer significativo em termos de indicadores de realização e liberdade e o sofrimento de forma moderada em termos de indicadores de desgaste e desvalorização. Assim, podem ser confirmados os entendimentos de La Boétie (1999); Bourdieu e Passeron (1992) e Pagès *et al.* (1993), além de tantos outros especialistas e estudiosos constantes desta pesquisa.

As configurações de poder em Mintzberg (1992) e Paz (1997) serviram como parâmetros de análise, porém a proposta do instrumento de mensuração das configurações de poder elaborado por Paz (1997), e sua respectiva validação auxiliou na avaliação de um questionamento contemporâneo relevante perante a vivência laboral da atividade docente no âmbito organizacional.

A execução do trabalho docente serve para legitimar modos e saberes diferentes. Dessa forma, mais uma vez, pode-se confirmar através da obra de La Boétie (1999), que o conhecimento e seu aprimoramento libertam os indivíduos das interferências do poder, ambiente que o pensador idealizava vivenciar ainda em 1548 quando, aos 18 anos de idade, escreveu sua obra sobre a servidão voluntária e obstinada das pessoas. Na época, abordou a tirania. Atualmente seria o poder.

Oferecendo condições para ser fonte de realização e liberdade, a atividade docente ainda é, no século XXI, como entende Freire (2006), uma fonte inesgotável e gratificante da possibilidade legítima de superação. Isso ocorre pela intensa busca da satisfação das necessidades de realização e reconhecimento pelo trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Está se vivendo um ambiente tão dinâmico e pleno de medos, incertezas e inseguranças que o autor, quando se propôs a desenvolver esta pesquisa, imaginou encontrar realidade diferente da comprovada, por acreditar que alguns focos direcionavam-se para entendimentos tendenciosos à repressão, violência simbólica, servidão voluntária e obstinada, além de desgaste e desvalorização no ambiente docente universitário.

Desenvolver um trabalho no qual aspectos subjetivos entram em jogo é especialmente difícil e, assim, ampla literatura foi consultada com objetivo de inicialmente perceber o que estava sendo detectado nas organizações em relação ao poder e suas ingerências quanto aos fatores de prazer e sofrimento no trabalho. Diante disso, buscou-se também saber como essas vivências eram constatadas no ambiente pedagógico universitário, através de um estudo realizado em duas instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. Nesse estudo, desenvolveu-se a consolidação das informações com o devido tratamento estatístico dos dados obtidos, correlacionando respostas a um questionário de configurações de poder e a outro de vivências de prazer e sofrimento vivenciados pelos docentes.

De um lado, os docentes são configurados como atores de um sistema produtivo-industrial e imersos em um tipo de organização do trabalho em que sua eficiência e produtividade são objetivadas por índices. Por outro, são produtores de tecnologias e conhecimentos científicos, fundamentais na dinâmica sócio-produtiva. Entretanto, todo sistema de ensino se baseia no entendimento de que seja necessário produzir e reproduzir as condições determinadas pelas instituições, em um processo homogeneizado e homogeneizante. Geralmente, as relações interpessoais também dependem do formato da burocracia profissional e, eventualmente, levam a um individualismo exacerbado e, dessa forma, podem vir a formar coalizões internas diversificadas.

Percebeu-se que o poder das subjetividades e da estrutura organizacional é visto como um poder central para a dinâmica de relacionamentos das organizações, constituindo sua cultura e refletindo de forma positiva ou negativa no contexto da empresa. Ao se realizar o estudo da percepção do contexto do trabalho vivenciado

pelos docentes, chegou-se a um resultado estatístico que indicou existir correlação significativa do poder em relação ao prazer e sofrimento do trabalho dos docentes.

Na análise em relação ao poder, os resultados indicaram que na IPES A predomina a configuração de poder missionária e sistema fechado, o que é um indicativo dessa instituição ser fortemente dominada por ideologia específica de competências, demonstrando que seu corpo laboral compartilha das mesmas crenças e tradições que a diretoria. Além disso, não houve indicativos de qualquer poder focalizado em seu ambiente.

Já na IPES B, ficou evidenciado que predomina autocracia e missionária, sendo caracterizado pela literatura que, nessa situação, o poder é centralizado em seus dirigentes, líderes, e seus funcionários são induzidos a demonstrar lealdade absoluta e a perseguir apenas objetivos previamente determinados.

Além disso, será considerado como relevante a ideologia específica de competências do corpo laboral, indicando compartilhamento das mesmas crenças e tradições que a diretoria. Isso foi evidenciado nas duas instituições pesquisadas. Assim, os entendimentos iniciais de haver evangelização, violência simbólica e servidão voluntária e obstinada por parte dos docentes foram consideradas pelo autor da pesquisa. Ao realizar tratamento estatístico sobre as considerações da vivência de prazer e sofrimento pelos docentes em sua atividade, mais uma vez, repressão, violência simbólica, evangelização pelo domínio ideológico e servidão voluntária e obstinada apareceram como componentes do resultado do prazer.

A corrente freudiana sobre repressão entende que a cultura coage tanto a existência social como a biológica, mas a compreensão da corrente dejouriana sob o aspecto sofrimento indica que a organização do trabalho é bloqueada quando o funcionário usa sua máxima capacidade e desempenho para alcançar resultados esperados no trabalho e não vê reciprocidade. A evangelização considera que as estratégias organizacionais implementadas fazem com que os valores e condicionamentos da empresa passem a ser valores de seu público interno, e a manipulação visa apenas à obtenção de resultados.

Enfim, o poder é sempre bilateral, pois surge da relação entre vontades, na qual apenas uma permanece, e, para que surta efeito, ela necessita de vontades submetidas. Dessa forma, é imprescindível destacar a servidão voluntária, apesar de também terem sido detectados nos resultados da pesquisa presença dos aspectos caracterizadores de sofrimento. A predominância dos aspectos característicos de



prazer nas duas IPES podem sugerir que, a partir das respostas avaliadas, existam fatores que levam os homens à servidão por vontade própria, conforme entendimentos laboetieanos de meados do ano de 1500. Naquela época, entendimentos contrários eram proferidos por pensadores que consideravam a servidão com objetivo de ascensão ao poder, mas não foi esse entendimento aplicado nessa pesquisa.

Por meio desse estudo, verificou-se que a maior incidência de prazer se deve a ambientes de 'zonas de conforto' e do 'jogo do contente' no contexto do trabalho, tais como: tarefas e resultados esperados adequados; boa distribuição de tarefas; bom nível de informações superiores; ambiente, condições e materiais de trabalho de qualidade; boa comunicação e integração entre colegas e direção.

Em relação às vivências de prazer e sofrimento, a incidência de prazer maior que o sofrimento se deve principalmente a: 'identificação com as minhas tarefas'; 'orgulho pelo que faço'; 'liberdade para usar minha criatividade'; 'solidariedade entre os colegas'; 'bem estar'; 'satisfação'; além do sentimento de 'realização profissional'. Tudo isso levaria a um entendimento de servidão voluntária e obstinada. Percebe-se então que prevalece o prazer, mas coexiste o sofrimento, quando é evidenciado em menor escala os sentimentos de 'estresse'; 'esgotamento emocional' e 'sobrecarga'.

Foram cinco as hipóteses levantadas nesse trabalho, tendo havido rejeição de duas hipóteses e confirmação das outras três. A hipótese H1 foi rejeitada parcialmente por ter sido possível identificar configuração de poder 'missionária' nas duas IPES, mas diferentemente foi identificada na IPES A, a configuração de poder 'sistema fechado' e na IPES B, a 'autocracia'. A hipótese H2 foi rejeitada pela identificação dos aspectos de prazer como predominante na relação prazer e sofrimento. A hipótese H3 foi confirmada, pelo fato dos principais aspectos determinantes de prazer terem sido iguais nas duas IPES. Porém, H4 foi confirmada parcialmente em função de haver diferença em dois aspectos que sobressaíram na caracterização do sofrimento nas IPES. Por último, H5 foi confirmada por existirem correlações estatísticas significativas entre os aspectos de configuração de poder e prazer e sofrimento nas duas IPES. Portanto, os objetivos desta pesquisa foram atingidos.

Diante dos contatos pessoais efetuados com alguns dos setenta e oito respondentes, apesar de perceber aspectos de sofrimento, observou-se também latente aspectos característicos de prazer. Contudo, há prazer em conviver e

lecionar, apesar de o poder circulante interferir nas relações de poder organizacionais. Portanto, apesar de coexistirem prazer e sofrimento, há predominância do aspecto positivo pelo prazer na atividade de lecionar, em formar olhares críticos, em promover o raciocínio lógico e as conclusões individuais nos educandos.

Percebe-se que o entendimento do pensador medieval sobre relações de poder prevalece contemporâneo, no qual as pessoas das letras não se submetem por completo. O poder circulante existe, suas configurações aí estão para caracterizar as organizações, todavia, os docentes não se submetem tanto a ele no século XXI, pois, apesar de conviverem com vários sentimentos que remetem ao sofrimento, ainda conseguem sublimar o sentimento de prazer, vivenciando-o de forma mais preponderante na atividade laboral docente na organização educacional de nível superior.

Para finalizar, é importante destacar algumas limitações dessa pesquisa, que objetivou retratar percepções de uma parcela significativa de docentes, escolhidos por acessibilidade, sobre as relações de poder organizacional e vivências de prazer e sofrimento de duas instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. Ressalta-se que, os resultados alcançados são conjunturais, por evidenciarem concepções subjetivas dos docentes diante das relações de poder vivenciadas em suas instituições (centros universitários) de ensino superior, diante de um contexto sócioeconômico em determinado momento do tempo. Portanto, em função dos resultados alcançados nesse estudo não se deve generalizar as considerações finais baseadas nos resultados dos testes de hipóteses, para o estabelecimento de conclusões estanques, mas recomenda-se a realização de outras pesquisas que permitam ampliar a compreensão do fenômeno relacional, envolvendo o docente com a instituição e suas vivências de prazer e sofrimento.

## REFERÊNCIAS

AAKER, A. D.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ÁLVARO-ESTRAMIANA, J. M.; PAÉZ, D. Psicologia social de la salud mental. In: ÁLVARO-ESTRAMIANA, J. M.; GARRIDO, A.; TORREGROSA, J. R. (org.) **Psicologia social aplicada**. Madrid: Mc-Graw Hill / Interamericana de España, 1996, p.387-407.

ALVES, C. D. **A dinâmica da Configuração de Poder**: o caso da Prefeitura Municipal de Medianeira no período de 1989-2000. [Dissertação. Mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção]. Florianópolis, SC: UFSC, 2001.

ANTLOGA, C. S. **Estilos de contrato da organização com o funcionário e prazer-sofrimento n trabalho**: estudo de caso em dois ativos da produção da Petrobrás. 2003. [Dissertação. Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Natal, RN, UFRGN, 2003.

BAKER, F. B. **Item Response Theroy**. New York: Marcel Dekker, 1992.

BAKHTIN, M. **Marxismo e a filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. In: Patologia Motivacional. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J. C. **A reprodução**: elementos para uma teoria do sistema de ensino. 3 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

BRASIL. **Lei 9.394** de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e base da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acessado em: 1 de jun. 2008.

CATLIN, G. G. **Tratado de Política**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1964.

CHALITA, G. **O poder**: reflexões sobre Maquiavel e Etienne de La Boétie. 3 ed. São Paulo: RT, 2005. 134p.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol.II. São Paulo: Atlas, 1993.

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

CODO, W. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). Capítulo III. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org). **Trabalho, Cultura e Organizações**. São Paulo: ANPEPP, v.1, n.11, outubro 1996, p.36-55.

COOPER, C. R.; DENNER, J. Theories linking culture and psychology: universal and community – specific processes. **Annual Review of Psychology**, v.49, 1998, p.139-151.

CÔRTEZ, V. N. Q. **A relação entre configurações de poder e jogos políticos em organizações públicas**. [Dissertação. Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília, 1999]. Brasília: UnB, 1999.

DÉJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicologia do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DÉJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho**: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DÉJOURS, C. Psychologie Clinique du Travail et Tradition Compréhensive. In : CLOT, Y. (org.). **Les Histoires de la Psychologie du Travail**: approche pluridisciplinaire. Toulouse: Octares Éditions, 1999.

DÉJOURS, C. *Addendum* da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho [1993]. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.. **Christophe Déjours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Editora Fiocruz, 2004.

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

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K.. A instituição da violência nas relações de trabalho. In: EnANPAD, 27, 2001, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2001.

FELDMAN, C. **Encontro – Uma abordagem humanista**. Belo Horizonte: Editora Crescer, 2004.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores fiscais da Previdência Social Brasileira. Brasília: Edições LPA e FENAFISP, 2003.

FOUCAULT, M. **A microfísica do poder**. 22 ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2006. 296p.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. 34 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **RAE**, São Paulo, v. 40, p. 6-15, abr/jun. 2000.

FREUD, S. **Além do princípio de prazer** [1920]. In: Edição Standard Brasileira das Obras psicológicas completas de Sigmund Freud. Vol. XVIII. Rio de Janeiro: Editora Imago, 1975.

FREUD, S. **O mal-estar na civilização** [1930]. In: Edição Standard Brasileira das Obras psicológicas completas de Sigmund Freud. Vol. XXI. Rio de Janeiro: Editora Imago, 1976.

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

GUARESCHI, P. A.; GRISCI, C. L. I. **A fala do trabalhador**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. 2 ed. São Paulo: LTr, 2004.

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

HARGREAVES, A. **Os professores em tempos de mudança: o trabalho e a cultura dos professores na idade pós-moderna**. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.

JOHNSON, R. A; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: [s.n.], 1999.

KERNBERG, O. F. **Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações**. Trad. Alceu Filimann. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

LA BOÉTIE, E. **O discurso da servidão voluntária**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.. **Christophe Déjours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Editora Fiocruz, 2004.

LEONTIEV, A. **Actividad, conciencia personalidad**. Habana: Editorial Pueblo Y Educación, 1983

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology, n.140, 1932. 55p.

LIMA, M. E. C. C. **Sentidos do trabalho: a educação continuada de professores**. Belo Horizonte, Autêntica, 2005. 240p.

LOWMAN, J. **Dominando as técnicas de ensino**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAGALHÃES, M. N.; LIMA, A. C. P. **Noções de probabilidade e estatística**. 4 ed. São Paulo: Edusp, 2002.

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

MANCIBO, D. Trabalho docente: subjetividade, sobreimplicação e prazer. **Psicologia, Reflexão e Crítica**, Rio de Janeiro, v.20, n.1, 2007, p. 74-80.

MANN, T. **A Montanha Mágica**. 5 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

MARCUSE, H. **Eros e civilização**: uma interpretação filosófica do pensamento de Freud. 3 ed. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Vozes, 1968.

MARX, K. Trabalho estranho e a propriedade privada. In: ANTUNES, R. (org.). **A dialética do trabalho**: Escritos de Marx e Engels. São Paulo: Expressão Popular, 2004, p. 174-195.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDES, A. M.; Os novos paradigmas de organização do trabalho: implicações para saúde mental do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v.85/86, n.23, 1995, p. 55-60.

MENDES, A. M.; ABRAHÃO, J. I. A influência da organização do trabalho nas vivências de prazer-sofrimento do trabalhador: uma abordagem psicodinâmica. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.16, n.2, 1996, p. 179-184.

MENDES, A. M.; LINHARES, N. J. A prática do enfermeiro com pacientes da UTI: uma abordagem psicodinâmica. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.42, n.2, 1996, p. 267-280.

MENDES, A. M. Valores e prazer-sofrimento no contexto organizacional. [Tese de Doutorado. Psicologia. Universidade de Brasília. 1999]. Brasília: UnB, 1999.

MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. Vivências do prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: MENDES, A M; BORGES, L. O; FERREIRA, M. C. (org.). **Trabalho em Transição, Saúde em Risco**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2002, p.25-42.

MENDES, A. M.; CRUZ, R. M. Trabalho e Saúde no contexto organizacional: vicissitudes teóricas. Capítulo 2. In: TAMAYO, A. (org.) **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.39-55.

MENDES, L.; CHAVES, C. J. A.; SANTOS, M. C. *et al.* A dialética prazer/desprazer no trabalho: vivências de um significado e sofrimento no trabalho de professor universitário. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.

MENDES, A. M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. Cap. 1. In: MENDES, A. M. (Org.) **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, p.29-61.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. Capítulo 5. In: MENDES, A. M. (Org.) **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisa. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, p.111-126.

MINTZBERG, H. **El poder en la organización**. Traducción de Joseph M. Comajuncosa. Barcelona: Editora Ariel, 1992. 780p.

MOREIRA NETO, D. F. **Teoria do Poder**. São Paulo: RT, 1992.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G.A.; GRIECO, O.V. **Easy use and interpretation of SPSS for windows**: an swering research questions with statistics. Mahwash, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1998.

MORRONE, C. F. **Só para não ficar desempregado – resignificando o sofrimento psíquico no trabalho**: um estudo com trabalhadores em atividades informais. [Dissertação. Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília, 2001]. Brasília: UnB, 2001.

MURGATROYD, S.; MORGAN, C. **Total quality management and the school**. Buckingham: Open University Press, 1993.

NEIVA, E. R. **Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal**. 1999. [Tese. Doutorado. Universidade de São Paulo]. São Paulo: USP, 1999.

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

NIETZSCHE, F. W. **A origem da tragédia**. 3 ed. Lisboa: Guimarães, 1978.

NÓVOA, A. (org.) **Vidas de professores**. Porto: Porto Editorial, 1992.

NUNNALLY, J.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 2 ed. New York: Mc Graw-Hill, 1978.

PAGÈS, M; BONETTI, M.; DEGAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PAZ, M.G.T. Avaliação de Desempenho Ocupacional e Estruturas de Poder. In: TAMAYO, *et al* (Edit.). **Trabalho, Cultura e Organizações**. São Paulo: ANPEPP, p.151-172, 1997.

PAZ, M. G. T. Poder e saúde organizacional. In: TAMAYO, A. (org.) **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M.; GABRIEL, I. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v.1, 2001, p.141-169.

PERREIRA, J. A. S. **Prazer-sofrimento na atividade gerencial de uma empresa estratégica**: impacto dos valores organizacionais. 2003. 135p. [Dissertação. Mestrado. Universidade de Brasília]. Brasília: UnB, 2003.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade de SPSS. 3 ed. Lisboa: Edições Silabo, LDA, 2000.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no ensino superior**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

POLANYI, M. The Tacit Dimension. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966 apud NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RESENDE, S. **Prazer-sofrimento no trabalho bancário**: impacto dos valores individuais e de variáveis demográficas. 2003. 130p. [Dissertação. Mestrado. Universidade de Brasília]. Brasília: UnB, 2003.

RIBEIRO, M. P. M. **Poder organizacional e modelo de gestão**: o caso da Tapajós Distribuidora. Dissertação (Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina). Florianópolis, SC: UFSC, 2003.

RIO, R. P. **O fascínio do Stress**. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.

ROCHA, S. R. A. **O pior é não ter mais profissão, bate uma tristeza profunda**: sofrimento, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho e depressão em bancários. 2003. [Dissertação. Mestrado. Universidade de Brasília]. Brasília: UnB, 2003.

RODRIGUES, A. L.; GASPARINI, A. C. L. F. Perspectiva psicossocial em Psicossomática: via estresse e trabalho. Cap. 10. In: MELLO FILHO, J. **Psicossomática hoje**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992, p.93-107.



SANTOS, A. C. B.; ALBANES-MOREIRA, L. A. Poder, alienação, sofrimento: crítica das representações de organização e administração de um proprietário-gerente e de um professor de administração. In: Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho, 1, 2007, Natal. **Anais**. Natal, RN, 2007.

SELYE, H. **Stress, a tensão da vida**. São Paulo: Ibrasa, 1959.

SILVA, R. R. **Profissão de pastor – prazer e sofrimento**: uma análise psicodinâmica do trabalho de líderes religiosos neopentecostais e tradicionais. [Dissertação. Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília. 2004]. Brasília: UnB, 2004.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. New York: HarperCollins, 2001.

TAMAYO, A. (org.) **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

VALERIANO, J. C. S.; GARCIA, F. C. Racionalidade substantiva: verificação empírica da teoria do brasileiro Guerreiro Ramos. In: GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. (coord.). **Administração, Metodologia, Organizações, Estratégia**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2007, p.103-121.

VERGARA, S. C. **Pesquisa e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, A. P. **Prazer, sofrimento e saúde no trabalho de teleatendimento**. [Dissertação. Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília. 2005]. Brasília: UnB, 2005.

VIEIRA, M. M.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

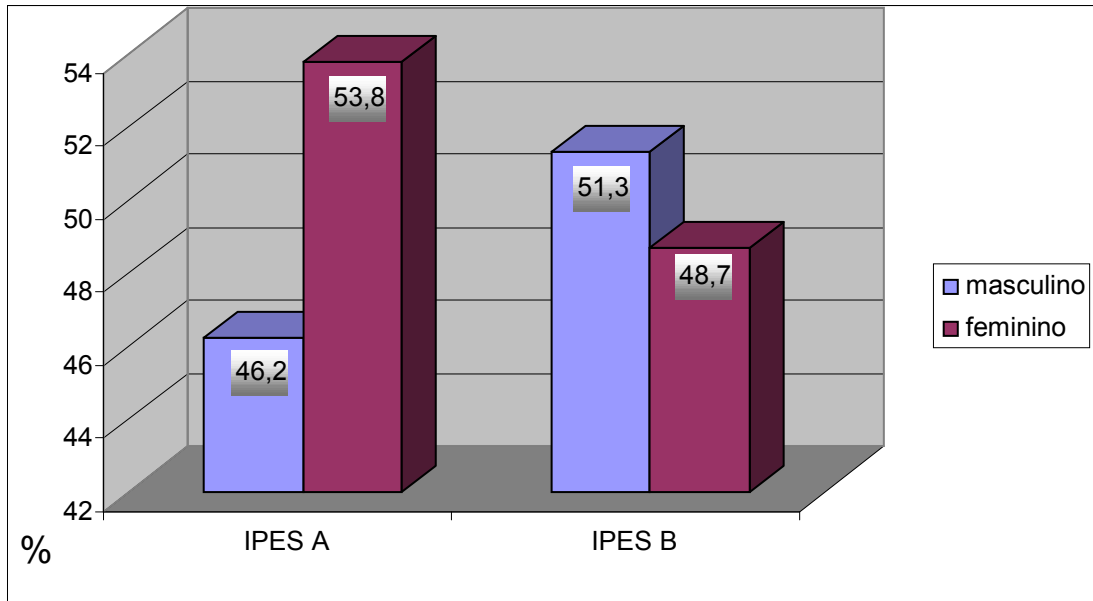


- 1.11- Conforme atividade/remuneração estabelecida como docente desta instituição:
- 1.( ) única atividade remunerada
  - 2.( ) docente em outra Instituição de Ensino Superior
  - 3.( ) empregado em outra atividade além da docência

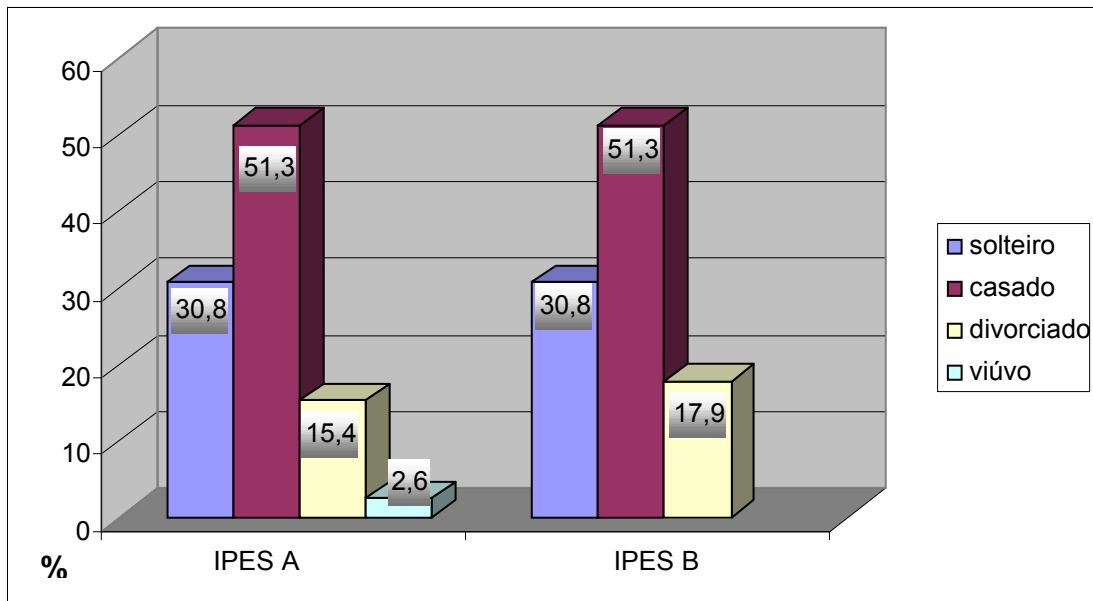
Se possuir outra atividade/emprego responda:

- 1.12- Em que grau o seu outro emprego/atividade é importante para a composição de sua renda pessoal/familiar?
- 1.( ) é muito importante
  - 2.( ) é importante
  - 3.( ) é pouco importante
  - 4.( ) não é importante

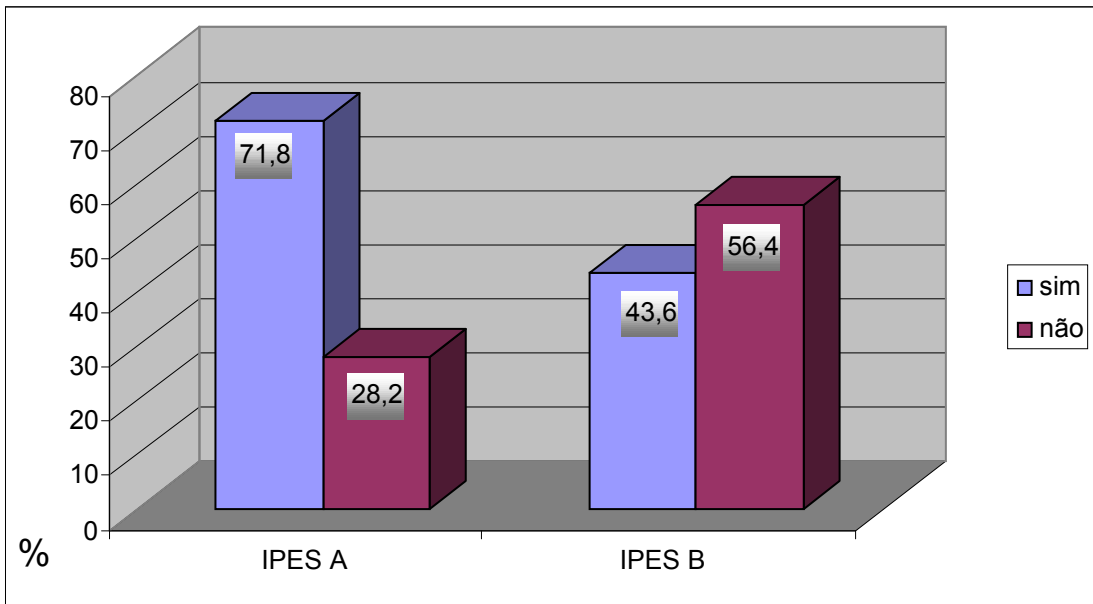
## APÊNDICE B



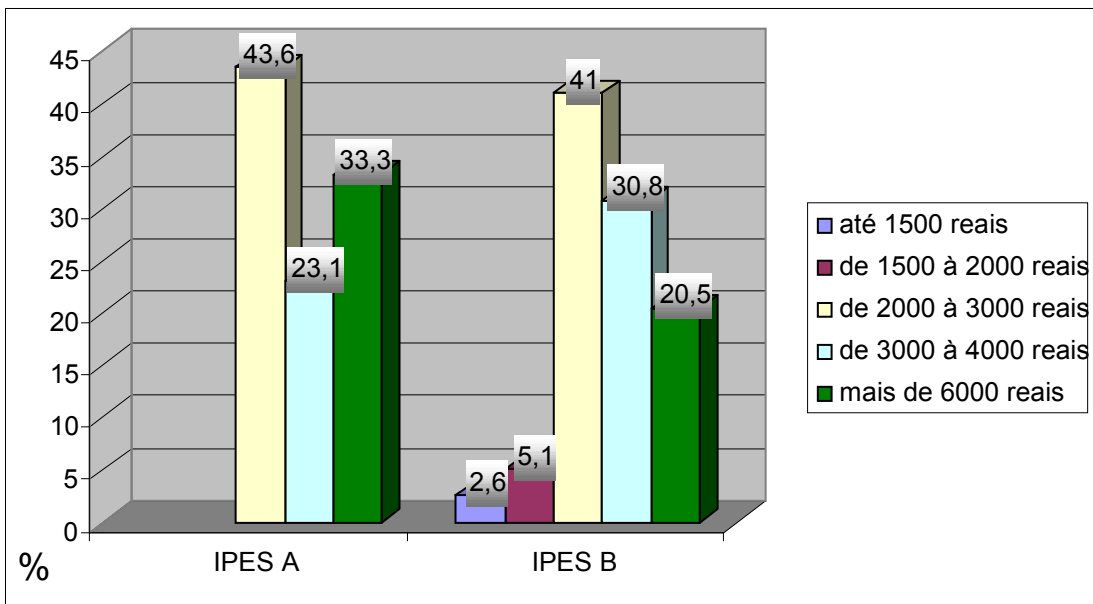
**Gráfico 1 - Distribuição dos entrevistados por sexo e IPES**



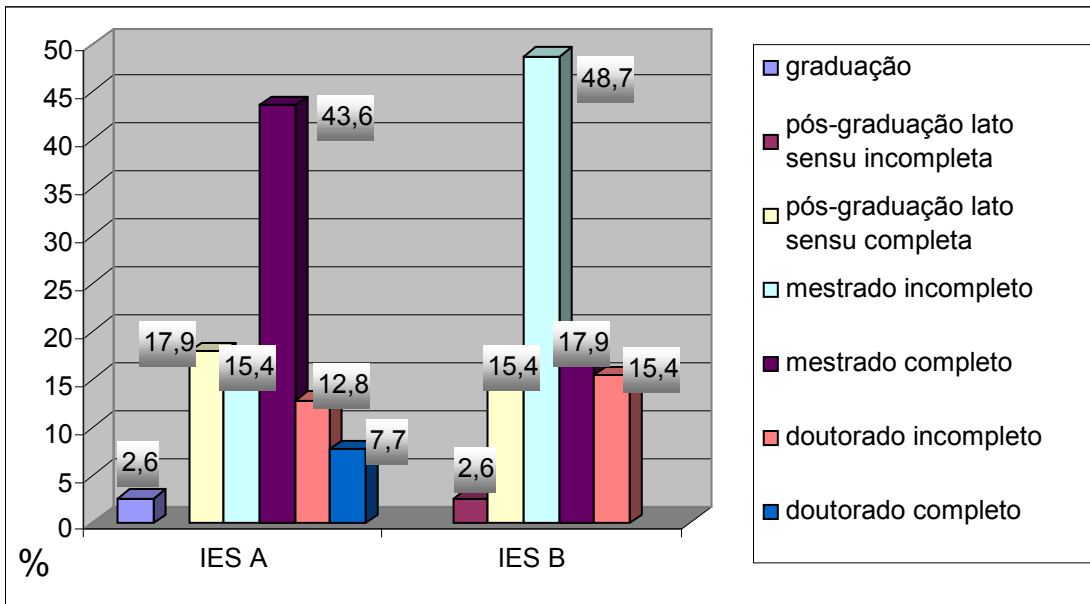
**Gráfico 2 - Distribuição dos entrevistados por estado civil e IPES**



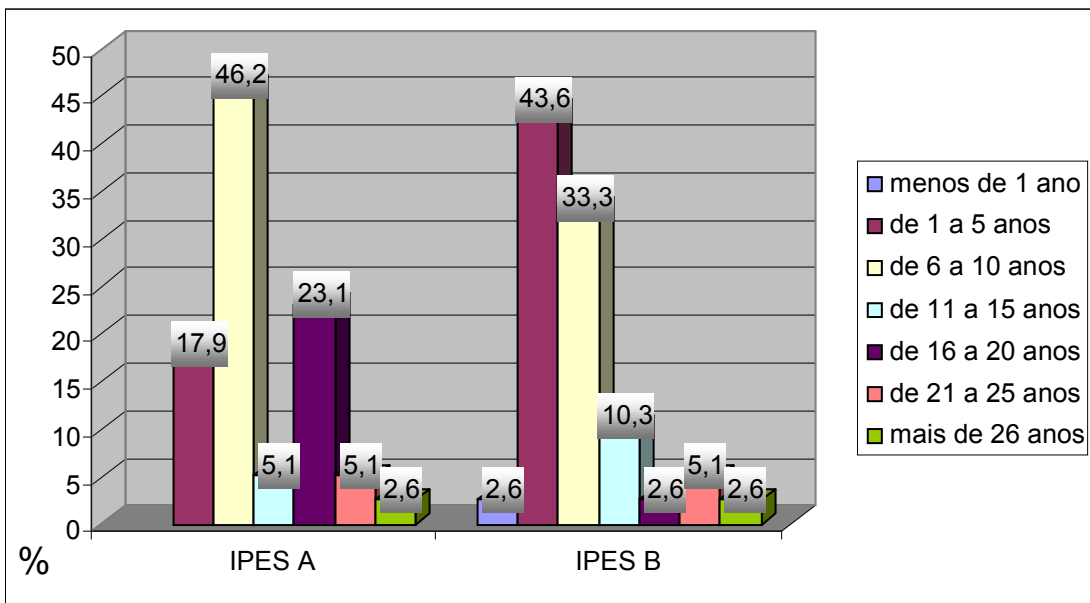
**Gráfico 3 - Distribuição dos entrevistados que têm filhos ou não e IPES**



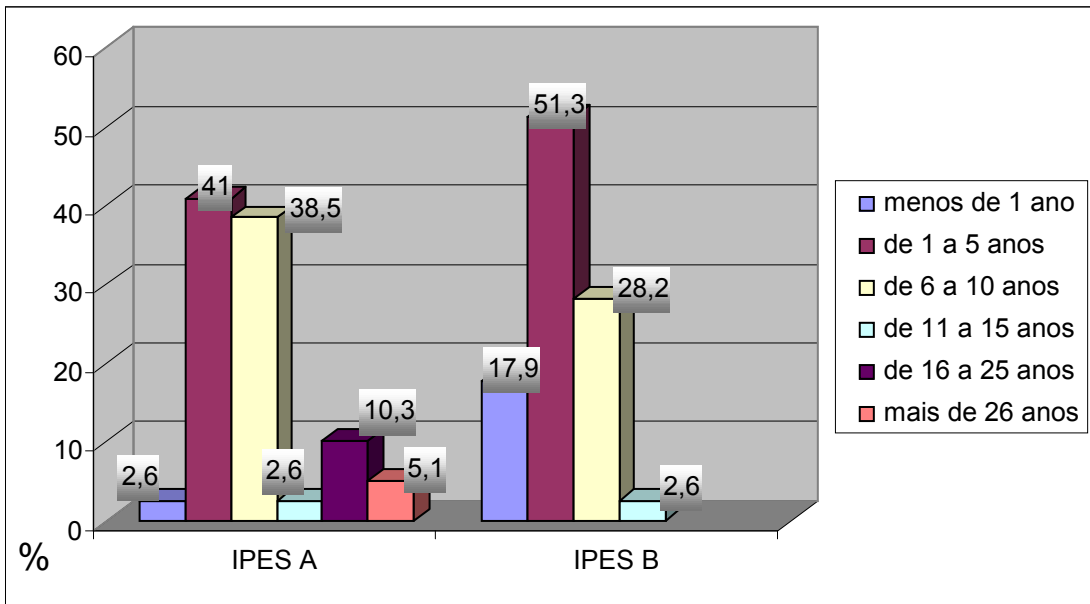
**Gráfico 4 - Distribuição dos entrevistados quanto à remuneração e IPES**



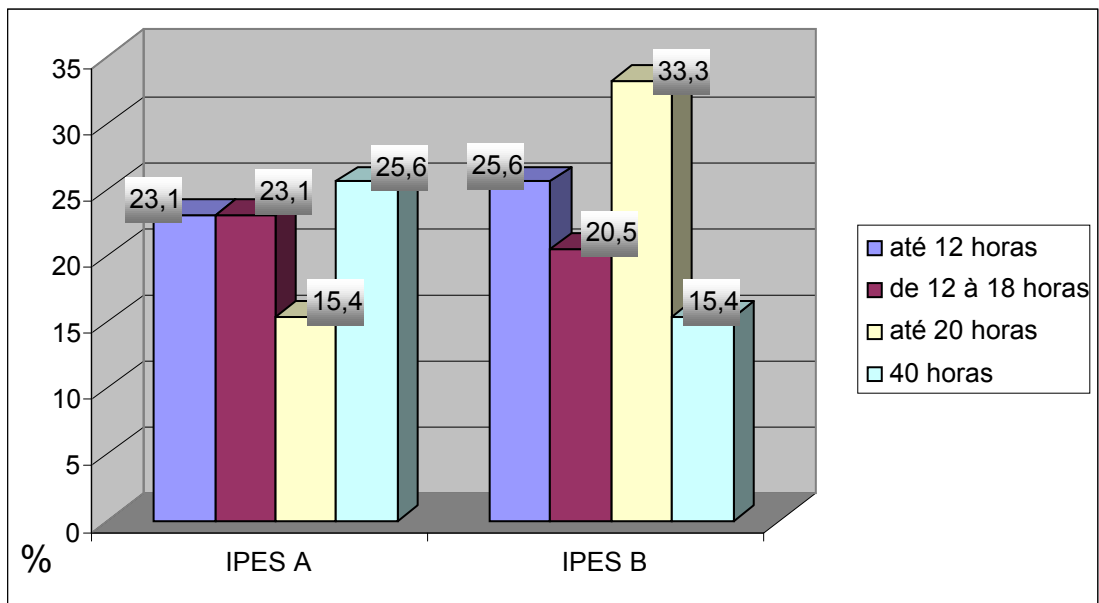
**Gráfico 5 - Distribuição dos entrevistados por grau de instrução e IPES**



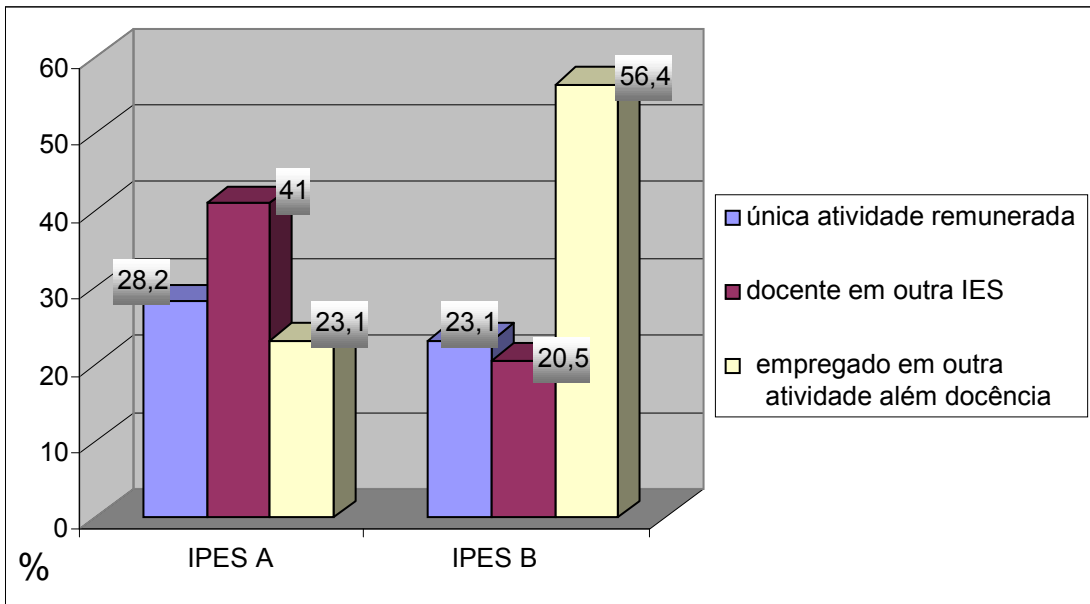
**Gráfico 6 - Distribuição dos entrevistados por tempo que exercem a docência e IPES**



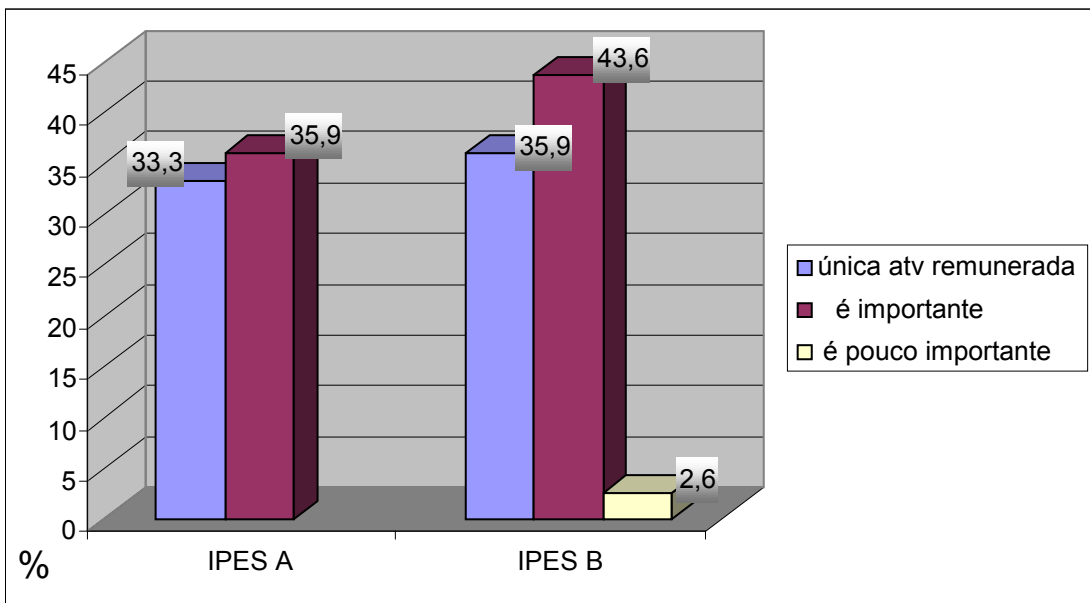
**Gráfico 7 - Distribuição dos entrevistados por tempo de docência nas IPES pesquisadas**



**Gráfico 8 - Distribuição dos entrevistados por carga horária e IPES**



**Gráfico 9 - Distribuição dos entrevistados por atividade remunerada e IPES**



**Gráfico 10 - Distribuição dos entrevistados por importância da atividade docente e IPES**



## APÊNDICE C

**Tabela 20**  
**Estadística univariada de Questionário de Configuração de Poder (QCP) - IPES A**

Indicador	N	Média	Desvio Padrão	Ausentes		Extremos	
				Num	%	Baixo	Alto
QCP1	39	3,82	,823	0	,0	0	0
QCP2	39	2,08	1,085	0	,0	0	0
QCP3	38	3,29	1,063	1	2,6	2	0
QCP4	38	3,08	,969	1	2,6	.	.
QCP5	38	2,34	1,122	1	2,6	0	0
QCP6	38	3,50	1,084	1	2,6	1	0
QCP7	39	2,38	1,016	0	,0	0	0
QCP8	39	3,77	1,111	0	,0	0	0
QCP9	38	3,03	1,241	1	2,6	0	0
QCP10	38	2,08	,941	1	2,6	0	0
QCP11	39	2,10	,882	0	,0	0	0
QCP12	39	2,79	1,239	0	,0	0	0
QCP13	39	2,90	1,046	0	,0	0	0
<u>QCP14</u>	39	2,69	1,239	0	,0	0	<u>4</u>
QCP15	39	1,74	,993	0	,0	0	2
QCP16	39	2,31	1,454	0	,0	0	0
QCP17	39	2,23	1,158	0	,0	0	0
QCP18	38	3,68	,989	1	2,6	1	0
QCP19	39	2,18	1,144	0	,0	0	0
QCP20	39	3,31	1,195	0	,0	4	0
QCP21	39	2,03	,843	0	,0	0	0
QCP22	38	3,71	1,063	1	2,6	1	0
QCP23	38	3,58	1,287	1	2,6	0	0
QCP24	39	3,08	1,201	0	,0	0	0
QCP25	39	3,90	,940	0	,0	0	0
QCP26	39	4,00	,918	0	,0	0	0
QCP27	39	2,87	1,056	0	,0	0	2
QCP28	39	2,95	1,099	0	,0	0	0
QCP29	39	3,00	1,147	0	,0	0	0
QCP30	39	2,21	1,105	0	,0	0	0
QCP31	39	3,31	,893	0	,0	1	0
QCP32	39	2,74	,938	0	,0	0	1
QCP33	39	3,72	1,099	0	,0	0	0
QCP34	39	3,15	1,065	0	,0	0	0
QCP35	39	2,15	1,329	0	,0	0	0
QCP36	39	3,33	,955	0	,0	1	0
QCP37	39	2,79	1,080	0	,0	0	0
QCP38	39	2,97	1,287	0	,0	0	0
QCP39	39	2,15	1,136	0	,0	0	0
QCP40	39	2,82	1,233	0	,0	0	0

Número de casos fora da amplitude(Q1 - 1.5\*IQR, Q3 + 1.5\*IQR). Fonte: Dados da pesquisa no SPSS

**Tabela 21**  
**Estatística univariada ITRA - IPES A**

Indicador	N	Média	Desvio Padrão	Ausentes		Extremos	
				Num	%	Baixo	Alto
ITRAPN1	39	4,56	1,847	0	0,0	0	0
ITRAPN2	39	4,46	1,636	0	0,0	0	0
ITRAPN3	39	3,90	1,714	0	0,0	0	0
ITRAPN4	39	3,56	1,903	0	0,0	0	0
ITRAPN5	39	4,49	1,745	0	0,0	0	0
ITRAPN6	39	4,10	1,714	0	0,0	0	0
ITRAPN7	39	4,18	1,620	0	0,0	0	0
ITRAPN8	39	4,26	1,618	0	0,0	0	0
ITRAPN9	39	3,95	1,746	0	0,0	2	0
ITRAPN10	39	4,79	1,765	0	0,0	0	0
ITRAPN11	39	4,31	1,472	0	0,0	0	0
ITRAPN12	39	4,21	1,735	0	0,0	0	0
ITRAPN13	39	3,67	1,868	0	0,0	3	0
ITRAON14	39	3,54	1,819	0	0,0	0	0
ITRAPN15	39	4,82	1,393	0	0,0	2	0
ITRAPN16	39	4,23	1,769	0	0,0	0	0
ITRAPN17	39	3,51	2,151	0	0,0	0	0
ITRAPN18	39	3,64	1,993	0	0,0	0	0
ITRAPN19	39	2,74	1,902	0	0,0	0	0
ITRAPN20	39	3,15	2,097	0	0,0	0	0
ITRAPN21	39	2,64	1,871	0	0,0	0	0
ITRAPN22	39	2,49	1,972	0	0,0	0	0
ITRAPN23	39	2,05	2,064	0	0,0	0	0
ITRAPN24	39	2,33	2,017	0	0,0	0	0
ITRAPN25	39	2,10	1,984	0	0,0	0	0
ITRAPN26	39	1,67	1,910	0	0,0	0	0
ITRAPN27	39	1,72	1,973	0	0,0	0	0
ITRAPN28	39	1,15	1,940	0	0,0	0	8
ITRAPN29	39	1,10	1,930	0	0,0	0	5
ITRAPN30	39	1,15	1,755	0	0,0	0	4
ITRAPN31	39	0,77	1,769	0	0,0	.	.

Número de casos fora da amplitude(Q1 - 1.5\*IQR, Q3 + 1.5\*IQR).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 22**  
**Estatística univariada de Questionário de Configuração de Poder (QCP) - IPES B**

Indicador	N	Média	Desvio Padrão	Ausentes		Extremos	
				Num	%	Baixo	Alto
QCP1	39	2,92	0,957	0	0,0	0	0
QCP2	39	2,26	1,093	0	0,0	0	0
QCP3	39	3,54	1,189	0	0,0	4	0
QCP4	38	2,82	,896	1	2,6	0	0
QCP5	39	2,33	1,084	0	0,0	0	1
QCP6	38	2,97	0,788	1	2,6	.	.
QCP7	39	2,44	1,046	0	0,0	0	1
QCP8	39	3,74	1,019	0	0,0	1	0
QCP9	38	3,32	0,933	1	2,6	1	0
QCP10	39	2,18	1,048	0	0,0	0	0
QCP11	39	2,72	1,099	0	0,0	0	3
QCP12	39	2,95	1,234	0	0,0	0	0
QCP13	38	2,55	0,828	1	2,6	0	0
QCP14	39	2,92	1,133	0	0,0	0	0
QCP15	39	2,15	1,368	0	0,0	0	0
QCP16	39	2,31	1,151	0	0,0	0	0
QCP17	39	2,59	1,019	0	0,0	0	2
QCP18	39	3,00	1,124	0	0,0	0	0
QCP19	39	1,95	1,025	0	0,0	0	5
QCP20	39	3,05	1,213	0	0,0	0	0
QCP21	39	2,28	0,944	0	0,0	0	0
QCP22	39	3,26	1,019	0	0,0	3	0
QCP23	39	3,67	1,034	0	0,0	2	0
QCP24	39	3,31	1,055	0	0,0	2	0
QCP25	39	3,31	0,863	0	0,0	0	0
QCP26	39	3,59	1,069	0	0,0	2	0
QCP27	39	2,69	0,977	0	0,0	0	1
QCP28	39	2,95	1,213	0	0,0	0	0
QCP29	39	2,79	1,080	0	0,0	0	0
QCP30	39	1,95	0,916	0	0,0	0	4
QCP31	39	3,31	1,127	0	0,0	5	0
QCP32	39	3,31	1,055	0	0,0	3	0
QCP33	39	3,67	0,955	0	0,0	1	0
QCP34	38	2,84	1,151	1	2,6	0	0
QCP35	39	2,87	1,361	0	0,0	0	0
QCP36	38	2,95	1,114	1	2,6	0	0
QCP37	39	2,51	1,189	0	0,0	0	0
QCP38	39	2,97	1,088	0	0,0	0	0
QCP39	39	1,85	1,040	0	0,0	0	0

Número de casos fora da amplitude (Q1 - 1.5\*IQR, Q3 + 1.5\*IQR).  
 Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 23**  
**Estatística univariada ITRA - IPES B**

Indicador	N	Média	Desvio Padrão	Ausentes		Extremos	
				Num	%	Baixo	Alto
ITRAPN1	39	3,95	2,176	0	,0	0	0
ITRAPN2	39	3,82	1,730	0	,0	2	0
ITRAPN3	39	3,62	1,900	0	,0	0	0
ITRAPN4	39	3,31	1,880	0	,0	0	0
ITRAPN5	39	4,69	1,559	0	,0	0	0
ITRAPN6	39	3,33	1,811	0	,0	0	0
ITRAPN7	39	3,67	1,868	0	,0	0	0
ITRAPN8	39	4,23	1,813	0	,0	0	0
ITRAPN9	39	4,03	1,980	0	,0	0	0
ITRAPN10	39	4,79	1,976	0	,0	4	0
ITRAPN11	39	4,51	1,819	0	,0	0	0
ITRAPN12	39	4,44	1,847	0	,0	0	0
ITRAPN13	39	3,41	2,279	0	,0	0	0
ITRAON14	39	3,23	2,083	0	,0	0	0
ITRAPN15	39	4,46	1,847	0	,0	0	0
ITRAPN16	39	4,33	1,951	0	,0	0	0
ITRAPN17	39	2,44	2,100	0	,0	0	0
ITRAPN18	39	2,46	1,998	0	,0	0	0
ITRAPN19	39	2,03	1,926	0	,0	0	0
ITRAPN20	39	2,56	2,087	0	,0	0	0
ITRAPN21	39	1,95	2,151	0	,0	0	0
ITRAPN22	39	1,87	2,067	0	,0	0	0
ITRAPN23	39	1,54	1,917	0	,0	0	0
ITRAPN24	39	2,23	2,253	0	,0	0	0
ITRAPN25	39	2,18	2,246	0	,0	0	0
ITRAPN26	39	1,59	2,061	0	,0	0	0
ITRAPN27	39	1,85	2,084	0	,0	0	0
ITRAPN28	39	1,10	1,759	0	,0	0	3
ITRAPN29	39	1,05	1,654	0	,0	0	3
ITRAPN30	39	1,85	2,059	0	,0	0	0
ITRAPN31	39	0,95	1,572	0	,0	0	4

Número de casos fora da amplitude (Q1 - 1.5\*IQR, Q3 + 1.5\*IQR).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

## ANEXOS<sup>6</sup>

ANEXO A Questionário para as Configurações de Poder

ANEXO B Questionário Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA

---

<sup>6</sup> Segundo a ABNT, NBR 14724, de 2002, **ANEXO** é “texto ou documento não elaborado pelo autor, que serve de fundamentação, comprovação ou ilustração”. A ABNT, NBR 14724, de 2002, determina que **APÊNDICE** é “texto ou documento elaborado pelo autor, a fim de complementar sua argumentação, sem prejuízo da unidade nuclear do trabalho”.

## ANEXO A

### QUESTIONÁRIO PARA AS CONFIGURAÇÕES DE PODER

A seguir, você encontrará uma série de itens contendo características de empresas e instituições identificadas em diferentes organizações de trabalho. Sua tarefa consiste em avaliar o quanto essas características são aplicáveis a esta Instituição de Ensino Superior.

Observe que **NÃO SE TRATA** de avaliação do comportamento de pessoas que trabalham com você. O que se pretende é que você dê a sua opinião sobre as características desta IPES COMO UM TODO.

Para responder, assinale com 'X' **APENAS UM** dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase.

Item	Posicionamento	1 Não aplicável	2 Pouco aplicável	3 Mais ou menos aplicável	4 Muito aplicável	5 Totalmente aplicável
1	O compromisso de servir a quem precisa direciona todas as atividades desta organização.					
2	Nesta organização, a administração (chefia) é fraca, devido ao grande poder de influência dos especialistas.					
3	Aqui, a autoridade é concentrada no mais alto chefe da organização.					
4	Esta organização proporciona benefícios que deixam satisfeitos os seus empregados.					
5	Aqui, a chefia superior faz pactos com pessoas de fora, que passam a exercer influência na organização.					
6	A missão de servir aos que precisam é atraente para os membros desta organização.					
7	Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para objetivos individuais dos especialistas.					
8	As metas que a organização deve atingir são impostas pela direção.					
9	Uma das principais metas desta organização é a manutenção de sua autonomia.					
10	Os objetivos operacionais desta organização são estabelecidos por algumas pessoas de fora.					
11	Nesta organização, os administradores se submetem aos funcionários especializados.					
12	Certos órgãos de governo exercem influência nesta organização.					

Item	Posicionamento	1 Não aplicável	2 Pouco aplicável	3 Mais ou menos aplicável	4 Muito aplicável	5 Totalmente aplicável
13	Esta organização se preocupa em recompensar bem seus funcionários.					
14	Os diretores desta organização exercem uma liderança autoritária.					
15	Aqui, os diretores são indicados por pessoas que não trabalham na organização.					
16	Esta organização conta com trabalho de voluntários.					
17	Aqui, a ideologia organizacional é fraca porque a ideologia profissional é forte.					
18	As regras e normas desta organização são claramente definidas.					
19	Esta organização é dominada por políticos.					
20	O mais alto chefe controla pessoalmente a dinâmica desta organização.					
21	Tanto os membros desta organização como pessoas que estão fora dela podem influenciar o processo de tomada de decisão.					
22	A missão de servir bem à comunidade tem o apoio de todos os membros desta organização.					
23	Os membros desta organização têm interesse em expandir a empresa.					
24	Os funcionários especializados desta organização são o coração do sistema.					
25	Aqui, o sistema disciplinar é rígido.					
26	Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade.					
27	Os especialistas desta organização não aceitam ser controlados por gerentes não especializados.					
28	Os diretores desta organização evitam a participação de outros membros no processo de tomada de decisão.					
29	Muitas decisões, nesta organização, são tomadas em conjunto com as diversas áreas.					

<b>Item</b>	<b>Posicionamento</b>	<b>1 Não aplicável</b>	<b>2 Pouco aplicável</b>	<b>3 Mais ou menos aplicável</b>	<b>4 Muito aplicável</b>	<b>5 Totalmente aplicável</b>
<b>30</b>	Há conflitos entre os membros desta organização e pessoas do ambiente externo que desejam nela interferir.					
<b>31</b>	Há cooperação entre os membros desta organização.					
<b>32</b>	Esta organização é dominada pelos funcionários especializados.					
<b>33</b>	Os trabalhos mais importantes a realizar são definidos pela diretoria desta organização.					
<b>34</b>	As metas desta organização são claras para todos os seus membros.					
<b>35</b>	A escolha da diretoria desta organização é feita por indicação política.					
<b>36</b>	O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta organização.					
<b>37</b>	Os objetivos pessoais dos membros desta organização são prioritários aos objetivos organizacionais.					
<b>38</b>	Apenas os membros desta organização exercem influência sobre ela.					
<b>39</b>	A política partidária faz parte da vida desta organização.					
<b>40</b>	Os trabalhos que esta organização deve realizar tanto podem ser definidos pela diretoria como por gerentes, coordenadores e funcionários especializados.					



**ANEXO B**  
**QUESTIONÁRIO**

**Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA**

Este questionário tem os seguintes objetivos:

1. Coletar informações sobre as dimensões do trabalho que constituem fatores de riscos para a saúde e qualidade de vida no trabalho;
2. Subsidiar o planejamento de ações institucionais nos campos das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho.

As informações fornecidas por você serão tratadas de forma sigilosa e serão analisadas conjuntamente com as demais informações fornecidas por colegas respondentes.

O questionário utilizado nesta pesquisa, apresentado a seguir, foi o Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), elaborado por Mendes (1999), tendo sido aperfeiçoado e publicado na obra de Mendes e Ferreira (2007) .

Sua colaboração e participação são fundamentais para o êxito desta pesquisa.

1. Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à **avaliação** que você faz do seu **contexto de trabalho**.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre

	1	2	3	4	5
O ritmo do trabalho é excessivo					
As tarefas são cumpridas com pressão de prazos					
Existe forte cobrança por resultados					
As normas para execução das tarefas são rígidas					
Existe fiscalização do desempenho					
O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas					
Os resultados esperados estão fora da realidade					
Existe divisão entre quem planeja e quem executa					
As tarefas são repetitivas					
Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho					
As tarefas executadas sofrem descontinuidade					
As tarefas não são claramente definidas					
A autonomia é inexistente					
A distribuição das tarefas é injusta					
Os funcionários são excluídos das decisões					
Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados					
Existem disputas profissionais no local de trabalho					
Falta integração no ambiente de trabalho					
A comunicação entre funcionários é insatisfatória					
Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional					
As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso					
As condições de trabalho são precárias					
O ambiente físico é desconfortável					
Existe muito barulho no ambiente de trabalho					
O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado					
Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas					
O posto/estação de trabalho é inadequado para a realização das tarefas					
Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários					
O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado					
As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas					
O material de consumo é insuficiente					

2. Agora escolha a alternativa que melhor corresponde à **avaliação** que você faz das **exigências de decorrentes do seu contexto de trabalho**.

1	2	3	4	5
Nada exigido	Pouco exigido	Mais ou menos exigido	Bastante exigido	Totalmente exigido

	1	2	3	4	5
Ter controle das emoções					
Ter que lidar com ordens contraditórias					
Ter custo emocional					
Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros					
Disfarçar os sentimentos					
Ser obrigado a elogiar as pessoas					
Ser obrigado a ter bom humor					
Ser obrigado a cuidar da aparência física					
Ser bonzinho com os outros					
Transgredir valores éticos					
Ser submetido a constrangimentos					
Ser obrigado a sorrir					
Desenvolver macetes					
Ter que resolver problemas					
Ser obrigado a lidar com imprevistos					
Fazer previsão de acontecimentos					
Usar a visão de forma contínua					
Usar a memória					
Ter desafios intelectuais					
Fazer esforço mental					
Ter concentração mental					
Usar a criatividade					
Usar a força física					
Usar os braços de forma contínua					
Ficar em posição curvada					
Caminhar					
Ser obrigado a ficar de pé					
Ter que manusear objetos pesados					
Fazer esforço físico					
Usar as pernas de forma contínua					
Usar as mãos de forma repetida					
Subir e descer escadas					

3. **Avaliando o seu trabalho nos últimos seis meses**, marque o número de vezes em que ocorrem **vivências positivas e negativas**.

0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Uma vez	Duas vezes	Três vezes	Quatro vezes	Cinco vezes	Seis ou mais

	0	1	2	3	4	5	6
Liberdade com a chefia para negociar o que precisa							
Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas							
Solidariedade entre os colegas							
Confiança entre os colegas							
Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho							
Liberdade para usar minha criatividade							
Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias							
Cooperação entre os colegas							
Satisfação							
Motivação							
Orgulho pelo que faço							
Bem-estar							
Realização profissional							
Valorização							
Reconhecimento							
Identificação com as minhas tarefas							
Gratificação pessoal com as minhas atividades							
Esgotamento emocional							
Estresse							
Insatisfação							
Sobrecarga							
Frustração							
Insegurança							
Medo							
Falta de reconhecimento do meu esforço							
Falta de reconhecimento de meu desempenho							
Desvalorização							
Indignação							
Inutilidade							
Desqualificação							
Injustiça							
Discriminação							

4. Os itens a seguir tratam dos tipos de **problemas físicos, psicológicos e sociais que você avalia como causados, essencialmente, pelo seu trabalho**. Marque o número que melhor corresponde à frequência com a qual eles estiveram presentes na sua vida **nos últimos seis meses**.

0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Uma vez	Duas vezes	Três vezes	Quatro vezes	Cinco vezes	Seis vezes

	0	1	2	3	4	5	6
Dores no corpo							
Dores nos braços							
Dor de cabeça							
Distúrbios respiratórios							
Distúrbios digestivos							
Dores nas costas							
Distúrbios auditivos							
Alterações de apetite							
Distúrbios na visão							
Alterações no sono							
Dores nas pernas							
Distúrbios circulatórios							
Insensibilidade em relação aos colegas							
Dificuldades nas relações fora do trabalho							
Vontade de ficar sozinho							
Conflitos nas relações familiares							
Agressividade com outros							
Dificuldade com os amigos							
Impaciência com as pessoas em geral							
Amargura							
Sensação de vazio							
Sentimento de desamparo							
Mau-humor							
Vontade de desistir de tudo							
Tristeza							
Irritação com tudo							
Sensação de abandono							
Dúvida sobre a capacidade de fazer as tarefas							
Solidão							