

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LESELY GONÇALVES VIEIRA SILVÉRIO VITRAL

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E PODER:  
UM ESTUDO COM PROFESSORES DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO SETOR  
PRIVADO DE ENSINO SUPERIOR EM BELO HORIZONTE

Belo Horizonte - MG  
2014

LESELY GONÇALVES VIEIRA SILVÉRIO VITRAL

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E PODER:  
UM ESTUDO COM PROFESSORES DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO SETOR  
PRIVADO DE ENSINO SUPERIOR EM BELO HORIZONTE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Alex Moreira.

Belo Horizonte - MG  
2014

V846q Vitral, Lesely Gonçalves Vieira Silvério.  
Qualidade de vida no trabalho e poder: um estudo com professores de cursos de administração no setor privado de ensino superior em Belo Horizonte. – Belo Horizonte, 2014.

107 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Alex Moreira.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Qualidade de vida no trabalho – Estudo de casos.  
2. Ensino superior – Belo Horizonte - Estudo de casos. I. Moreira, Alex. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.3.04/.05



**UNIVERSIDADE  
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada “QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E PODER: um estudo com professores de cursos de administração no setor privado de ensino superior em belo horizonte”, de autoria da Mestranda Lesely Gonçalves Vieira Silvério Vitral aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Alex Moreira - Universidade FUMEC  
(Orientador)

Prof. Dr. Fabrício Ziviani – Universidade FUMEC

Profa. Dra. Cristiana Trindade Ituassu – UNA

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 29 de agosto de 2014.

## AGRADECIMENTOS

Ó Pai Celestial, obrigada por me dar forças nas horas mais difíceis na minha jornada do mestrado. Muita energia é despendida e várias vezes pensei em desistir, pois achava que não conseguiria chegar ao final. Com isso, deixaria de realizar o grande sonho de ser Mestre. Mas, para que eu pudesse continuar na jornada do trabalho acadêmico, precisaria obter o título de Mestre.

Agradeço por dar-me sabedoria na busca por meus ideais, por ter me iluminado e abençoado durante esta jornada.

Ao meu pai, Rufino, ausente de corpo, mas presente em espírito, agradeço por poder tê-lo sentido ao meu lado, dando-me forças para que eu não desistisse. Sempre me falava que, para se ter uma vida digna, temos que estar sempre buscando novos conhecimentos por meio dos estudos. Assim, poderemos ser cultos e almejar um lugar privilegiado em uma organização.

À minha mãe, Vicentina, agradeço pelo apoio de sempre, por seu amor inabalável e pelo sucesso que obtive em meus estudos.

Ao meu esposo, Carlos Alberto, agradeço por me apoiar e por acreditar nos meus sonhos e ideais, e também por sofrer junto comigo, nas horas mais difíceis.

Ao meu filho, Lucas Emanuel, agradeço pelo carinho e compreensão nos momentos em que não pude auxiliá-lo em suas tarefas escolares, assoberbada por minhas próprias tarefas.

Aos meus irmãos, em especial ao Sávio Silvério, por sua ajuda valiosa, e aos cunhados e familiares, que torceram para que eu conseguisse chegar até o final desta grande vitória.

Não posso me esquecer da minha cunhada, Cláudia Vitral, companheira, amiga de todas as horas, que sempre me apoiou e me deu forças, por suas orações, para que tudo se concretizasse. E à minha cunhada, Rita de Cássia, que me ajudou nas coletas dos questionários.

Agradeço a minha sogra, Nises Antunes, por todos os dias orar por mim, para que eu conseguisse vencer mais esse sonho de conquistar mais um título em minha jornada acadêmica.

Ah! Minha madrinha do coração, Wayne, não me esqueci de você. Também agradeço imensamente por torcer e me apoiar em tudo que faço, sempre orando e preocupada comigo.

Aos inesquecíveis amigos que conquistei nesses dois anos de estudo: Izabela, Silvano, Pablo, Nívea, Júlia e Varda, a quem agradeço pelo carinho e atenção a mim dedicados.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Alex Moreira, agradeço por confiar plenamente em mim, em todos os momentos desses dois anos e seis meses de convívio. Também por ter me recebido tão bem, e pelas contribuições e conselhos, nos momentos que pareciam mais difíceis nesta

caminhada. Isso fez com que eu crescesse pessoalmente, profissionalmente, pelo carinho e atenção dedicados a mim.

A Roanjali Salviano, agradeço de coração, por se preocupar comigo, tendo me concedido o prazer de sentir a felicidade de realizar o meu sonho: lecionar em uma das Instituições de que fiz parte em minha longa jornada acadêmica, a PUC-Minas, sempre me apoiando e dando forças para que eu conseguisse me realizar pessoalmente e profissionalmente.

Ao Coordenador da PUC - Contagem de Administração, Antônio Carlos Dias Athayde, agradeço pelo carinho e disposição em me ajudar com os *e-mails* dos professores.

À Profa. Dra. Zélia Kilimnik, agradeço pelas contribuições durante boa parte da minha jornada acadêmica, principalmente nas bibliografias e questionários validados, referentes ao tema de pesquisa, que me mandava por *e-mail*.

Agradeço, aos professores Juvêncio e Fabrício Ziviani, pela disponibilidade de participarem da Banca de qualificação do projeto de pesquisa e pelas considerações e observações que, certamente, contribuíram para o enriquecimento de minha dissertação.

Agradeço também à Empresa ABG Consultoria e Estatística, responsável por fazer os trabalhos estatísticos do meu projeto, cujos responsáveis são André Gabriel Ferreira C. da Costa e Bruno Sette Câmara. Muito obrigada por me ajudar nas dúvidas referentes às análises.

Agradeço aos Coordenadores das Instituições de Ensino Superior Privadas de Belo Horizonte, por me receberem e contribuírem para que os questionários fossem entregues aos docentes e respondidos por eles. Só Deus sabe o quanto lutei e sofri para chegar até o fim. Para mim, estava ficando cada vez mais difícil de acreditar que iria conseguir esta grande vitória e iria poder, um dia, dar aos meus tesouros, que são meu marido e meu filho, uma vida digna, para podermos sorrir e ser uma família mais feliz.

Ó Pai Celestial, obrigada por tudo.

## **Uma História de Qualidade**

*“Uma instituição não tem cara e não tem alma,  
Tem história, mas não tem histórias,  
Cara e histórias têm as pessoas que trabalham na  
Instituição, que são também os que fornecem a alma”.*

**Luiz Fernando Veríssimo**

## RESUMO

O sentido do trabalho já passou por muitas fases: dos caçadores pré-históricos aos operários que formam a mão de obra das organizações atuais. Durante esse tempo, o trabalho sempre foi parte integrante da vivência diária do homem, mas foi a partir do século XVIII, com a Revolução Industrial, que o sentido do trabalho e a vida em sociedade foram claramente modificados. Este estudo teve o objetivo de analisar a relação entre QVT e Poder, a partir das percepções de professores universitários de cursos de Administração do Ensino Superior privado de Belo Horizonte. Para tanto, utilizou-se o modelo das 8 dimensões de Walton (1973), para QVT, e, para o Poder, a Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS), de French e Raven (1959), desenvolvida e validada por análises fatoriais exploratórias, cuja validação, no Brasil, foi conduzida por Martins *et al.* (2006), contendo 4 Bases de Poder. A metodologia de pesquisa foi exploratória, de campo, bibliográfica e quantitativa. Sua amostragem foi não probabilística por conveniência. Trata-se de um estudo cujos objetivos específicos foram: validar o instrumento de pesquisa, pois não existe modelo de QVT, de Walton, com questões relacionadas ao Poder; relacionar as dimensões do poder com as dimensões de QVT; e comparar as dimensões de QVT e Poder entre as IES. Conclui-se que foi possível realizar e cumprir o que a pesquisa propunha em seus objetivos específicos, cujos resultados proporcionaram uma oportunidade de reflexão sobre QVT e Poder, assim como sua análise.

Palavras-Chave: Qualidade de vida no Trabalho. Poder. Relação entre QVT e Poder. Validação e escala de Bases de Poder do Supervisor.

## ABSTRACT

The direction of the work already passed for many phases since the prehistoric hunters until arriving at the laborers who form the hand of workmanship of the current organizations. During this timework always was an integrant part of the man, but it was from the daily experience of the man, but it was from the Industrial Revolution, in 1776, that the direction of the work and the life in society dearly had been modified. The present study had the objective to analyses the relation between QVT and Power from the perceptions of university professors of courses of Administration in private Superior Teaching of Belo Horizonte. For in such a way, the model of the 8 dimensions of Walton (1973) for QVT. And it was used Power Scale of Bases of Being able of the Supervisor (EBPS), of French and Raven (1959), developed and validated for exploratory factorial analysis, being this validation in Brazil lead for Martins *et al.* (2006), that it contains 04 Bases of Being able. The research methodology was exploratory and quantitative. Whose specific objectives had been: to validate the research instrument, therefore, do not exist model of QVT of Walton with questions related to the Power, to relate the dimensions of the power with the QVT dimensions and to compare the dimensions of QVT and Power between the IES. One concludes it was possible to carry through and to fulfill what the research considered in its specific objectives. The gotten results had provided to a chance of reflection on the QVT and Power, as well as of its analysis.

Keywords: Quality of life in the Work. Power. Relation between QVT and Power. Scale of Bases of Being able of the Supervisor.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Qualidade de vida no trabalho X produtividade.....	30
Figura 2 - História da Universidade FUMEC.....	54
Figura 3 - História do UniBH.....	55
Figura 4 - História da Newton Paiva.....	57
Figura 5 - História da Faculdade Novos Horizontes.....	58
Figura 6 - História da Faculdade Pitágoras .....	59
Figura 7 - História da PUC – Contagem.....	60
Figura 8 - História do Centro Universitário Una .....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Histórico do conceito de QVT .....	26
Quadro 2 - Raízes da qualidade de vida no trabalho .....	28
Quadro 3 - Implicações do ambiente físico na vida do trabalhador .....	33
Quadro 4 - Fatores ambientais, organizacionais e comportamentais que influenciam .....	34
Quadro 5 - Dimensões para análise da QVT, segundo Belanger (1973) .....	35
Quadro 6 - Modelo de Walton para aferição da QVT .....	37
Quadro 7 - Conceitos de poder .....	40
Quadro 8 - Composição da EBPS nas questões do questionário .....	48
Quadro 9 - Resultados dos questionários respondidos.....	50
Quadro 10 - Maiores médias e Menores médias: dimensões .....	94
Quadro 11 - Maiores médias e Menores médias: bases de poder.....	94

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2 - Distribuição dos Docentes por Titularidade .....	63
Gráfico 3 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Compensação Justa e Adequada (QVT) .....	64
Gráfico 4 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Compensação Justa e Adequada (QVT) .....	65
Gráfico 5 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Oportunidade Imediata para Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana (QVT) .....	66
Gráfico 6 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho (QVT) .....	67
Gráfico 7 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Integração Social na Organização do Trabalho (QVT) .....	68
Gráfico 8 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Constitucionalismo (QVT).....	69
Gráfico 9 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo O Trabalho e o Espaço Total na Vida (QVT) .....	70
Gráfico 10 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo A Relevância Social do Trabalho na Vida (QVT).....	71
Gráfico 11 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Base de Poder Legítimo (Poder) .....	72
Gráfico 12 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Base de Poder de Perícia (Poder).....	73
Gráfico 13 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Base de Poder de Coerção (Poder).....	74
Gráfico 14 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Base de Poder de Recompensa (Poder) .....	75
Gráfico 15 - Gráfico para comparação dos indicadores dos constructos .....	79
Gráfico 16 - Boxplot dos indicadores do constructo Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho por Instituição de Ensino Superior .....	83
Gráfico 17 - Boxplot dos indicadores do constructo Oportunidade Imediata pra Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana por Instituição de Ensino Superior .....	83

Gráfico 18 - Boxplot dos indicadores do constructo Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho por Instituição de Ensino Superior .....	84
Gráfico 19 - Boxplot dos indicadores do constructo Integração Social na Organização do Trabalho por Instituição de Ensino Superior.....	85
Gráfico 20 - Boxplot dos indicadores do constructo Constitucionalismo por Instituição de Ensino Superior .....	85
Gráfico 21 - Boxplot dos indicadores do constructo O Trabalho e o Espaço Total na Vida por Instituição de Ensino Superior.....	86
Gráfico 22 - Boxplot dos indicadores do constructo A Relevância Social do Trabalho na Vida por Instituição de Ensino Superior.....	86
Gráfico 23 - Boxplot do indicador do constructo Base de Poder de Perícia por Instituição de Ensino.....	88
Gráfico 24 - Boxplot do indicador do constructo Base de Poder de Coerção por Instituição de Ensino.....	89
Gráfico 25 - Boxplot do indicador do constructo Base de Poder de Recompensa por Instituição de Ensino Superior.....	89

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas de validação do instrumento .....	76
Tabela 2 - Estatísticas de validação do instrumento, com os constructos validados após a retirada de itens .....	77
Tabela 3 - Estatísticas descritivas dos indicadores dos constructos .....	78
Tabela 4 - Estatísticas descritivas dos indicadores dos constructos da escala QVT por Instituição de En-sino Superior, e P-valor do teste de Kruskal-Wallis .....	81
Tabela 5 - Estatísticas descritivas dos indicadores dos constructos da escala de Poder por faculdade, e P-valor do teste de Kruskal-Wallis.....	87
Tabela 6 - Tabela de correlação entre os indicadores dos constructos .....	90
Tabela 7 - Tabela de frequência da faculdade e titularidade dos docentes .....	104
Tabela 8 - Tabela de frequência das escalas de concordância para as questões que formam constructos da Escala QVT .....	105
Tabela 9 - Tabela de frequência das escalas de concordância para as questões que formam constructos da Escala de Poder.....	106

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC – Alfa de Cronbach

ANDIFES – Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior

CCQs – Círculos de Controle da Qualidade

CET – Faculdade de Tecnologia Oxford do Brasil

CFE – Conselho Federal de Educação

CF Min – Menor Carga Fatorial observada no constructo

CNE – Conselho Nacional de Educação

COTEMIG – Colégio Técnico de Minas Gerais

CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras

DIM – Quantidade de dimensões medidas no constructo

DP – Desvio Padrão

EBPS – Escala de Bases de Poder do Supervisor

EEK – Escola de Engenharia Kennedy

ESDHC – Escola Superior Dom Helder Câmara

FABRAI – Faculdade Brasileira de ciências exatas, Humanas e Sociais

FAC – Faculdade Cimo

FACISA-BH – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Belo Horizonte

FAFICJ – Faculdade de Filosofia da Companhia de Jesus

FAJANSSEN – Faculdade de Ciências Gerenciais Padre Arnaldo Janssen

FAMIG – Faculdade Minas Gerais

FAMINAS-BH – Faculdade de Minas BH

FASC – Faculdade São Camilo

FATE – Faculdade Evangélica de Teologia de Belo Horizonte

FATEC Comércio – Faculdade de Tecnologia do Comércio

FBMG – Faculdade Batista de Minas Gerais

FCMMG – Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais

FEAD – Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais

FEAMIG – Faculdade de Engenharia de Agrimensura de Minas Gerais

FES-BH – Faculdade Estácio de Sá de Belo Horizonte

FEU-BH – Faculdade de Ensino Unificado de Belo Horizonte

FICE – Faculdade Internacional de Ciências Empresariais

FIT – Faculdade Infórium de Tecnologia  
FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura  
IBHES – Instituto Belo Horizonte de Ensino Superior  
IC – Intervalo de Confiança  
IES – Instituições de Ensino Superior  
INCISA – Instituto Superior de Ciências da Saúde  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas  
ISTA – Instituto Santo Tomás de Aquino  
JDS – Job Diagnostic Survey  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases  
PUC-MG – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
QVT – Qualidade de vida no Trabalho  
SINPRO – Sindicato dos Professores  
U N A – Centro Universitário Uma  
UNI-BH – Centro Universitário de Belo Horizonte  
UNIFENAS – Universidade de Alfenas  
UNIPAC – Universidade Presidente Antônio Carlos  
UNIVERSO – Universidade Salgado de Oliveira  
VE – Variância Explicada do constructo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1 Contexto</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2 Problema</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>19</b>
<b>1.4 Justificativa</b> .....	<b>19</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 Definições, evoluções e origens de QVT</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2 Abordagens clássicas de diversos autores sobre o tema</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3 Poder: conceitos e aspectos</b> .....	<b>39</b>
<b>2.4 Adaptação e validação da EBPS (Escala de Bases do Poder do Supervisor)</b> .....	<b>45</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	<b>47</b>
<b>3.2 Coleta e Tratamento dos Dados</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3 Método de pesquisa</b> .....	<b>51</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>53</b>
<b>4.1 Caracterização das unidades de estudo</b> .....	<b>53</b>
<b>4.2 Análise descritiva</b> .....	<b>53</b>
<b>4.3 Análise estatística</b> .....	<b>53</b>
<b>4.4. Caracterização das unidades de estudo</b> .....	<b>54</b>
<b>4.5 Análise descritiva</b> .....	<b>62</b>
<b>4.6 Análise Estatística</b> .....	<b>76</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>96</b>
<b>APÊNDICE A – PESQUISA ACADÊMICA: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E PODER</b> .....	<b>100</b>
<b>APÊNDICE B – TABELAS ESTATÍSTICAS: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E PODER</b> .....	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho não é contemporânea, apenas, pois o desejo de manter uma vida melhor e mais saudável é antiga. Ao longo dos tempos, os seres humanos têm aspirado a satisfazer suas necessidades da melhor forma possível, lutando por isso e criando estruturas e relações que lhes sejam úteis na busca da satisfação. O tema deste trabalho envolve a qualidade de vida no trabalho e sua relação com o poder e consiste num estudo com professores de cursos de Administração no setor privado do ensino superior em Belo Horizonte.

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), de acordo com Sampaio (1999), surgiu apenas na segunda metade do século XX, com a divulgação dos primeiros estudos sobre a relação homem e trabalho. Walton (1973) foi o responsável pela elaboração de um dos primeiros conceitos específicos sobre QVT, afirmando que se trata do atendimento das aspirações humanas, calcado na humanidade do trabalho e na responsabilidade social da organização.

Para a abordagem do poder no setor privado, buscou-se pesquisar instituições de educação superior privadas. A importância da relação de poder é que, nas instituições, há uma cadeia hierárquica, em que todos têm um ponto de origem da exigência, além de si próprios, e é onde se exerce um poder aparentemente impessoal, característico da burocracia (WEBER, 2002). Ele está apoiado em normas regimentais e em ordens vindas dos órgãos administrativos do sistema de ensino, que se fundamentam em leis, decretos e resoluções, consubstanciados sobremaneira no Regimento Escolar e nas propostas distantes do Projeto Político Pedagógico.

Como as organizações acadêmicas se estruturam em bases culturais, econômicas, sociais e políticas, torna-se relevante estudar a relação de QVT e Poder percebida por professores universitários de cursos de Administração de universidades privadas de Belo Horizonte.

O ensino superior privado tem mais de um século e hoje responde por 75% das matrículas nesse nível de ensino. Sua trajetória é marcada por duas Constituições – a de 1891, que lhe permitiu a possibilidade de existência, e a de 1988, que reafirmou o princípio liberal, mantendo o ensino superior livre à iniciativa privada, respeitando as normas gerais da educação, com a autorização e avaliação do poder público. Para o setor privado, no final do século XX, foram constatados indícios de mudanças importantes neste setor que, em breve, ganhou rumos próprios (SAMPAIO, 2011).

Ao disciplinar o princípio de autonomia para as universidades, a Constituição, de 1988, criou um instrumento importante para o setor privado: a possibilidade de liberar-se do controle

burocrático do antigo Conselho Federal de Educação (CFE), especialmente no que diz respeito à criação e extinção de cursos e ao remanejamento do número de vagas oferecidas (SAMPAIO, 2011).

Verificou-se um crescimento acelerado do número de cursos, por meio de um fenômeno chamado “fragmentação de carreiras”, ou seja, a transformação de uma habilitação e, ou, disciplina em carreira independente. Essa estratégia foi mais frequente nas regiões Sudeste e Sul, pois lá o mercado já estava saturado, atingindo as áreas de Ciências Sociais Aplicadas, Comunicação e Administração. As instituições privadas representam hoje 90% do total de estabelecimentos de ensino superior no País. O setor privado quase dobrou sua participação na oferta de cursos de mestrado neste século (SAMPAIO, 2011).

## 1.1 Contexto

No Brasil, apesar de o interesse pelo tema ser recente, vários trabalhos vêm sendo desenvolvidos por instituições de pesquisa e empresas, visando, além de buscar outros objetivos, a elaborar um modelo adaptado à realidade. Por exemplo: ginástica laboral para funcionários das empresas, massagens, fisioterapias. Os funcionários que trabalham com o computador, por muito tempo, têm o direito de parar por quinze minutos para fazer exercícios com o braço, evitando, com isso, a Lesão por Esforços Repetitivos (LER).

No que diz respeito aos seus conceitos, por ser “um fenômeno complexo com muitas facetas”, desvendadas pelo homem, de forma gradativa quanto às suas “diferentes perspectivas e visões teóricas” (CORRÊA, 1993, p. 117), a QVT tem sido definida, por vários autores, nacionais e estrangeiros, de forma diversificada, causando, em alguns momentos, uma certa confusão quanto ao seu significado.

Contudo, apesar dos vários conceitos existentes, todos, de alguma forma, estão relacionados à satisfação no trabalho e aos seus benefícios para as organizações, podendo a QVT funcionar com uma forma de renovar esses ambientes para promover o bem-estar do trabalhador e melhorar o desempenho organizacional.

Para entender o sistema de ensino superior brasileiro no contexto atual, é preciso entender as divisões e classificações que lhes são atribuídas. É comum ocorrer confusão na nomenclatura das instituições de Ensino Superior, uma vez que as definições nem sempre dão conta

da missão e do caráter das instituições e, principalmente, porque nem todas elas são universidades (STEINER, 2006).

O Ministério de Educação do Brasil define, para efeito de registros estatísticos, que as instituições de Ensino Superior estejam classificadas da seguinte maneira: **Públicas** (Federais, Estaduais e Municipais) e **Privadas** (Comunitárias, Confessionais, Filantrópicas e Particulares). Tal definição está seguramente relacionada com as formas de financiamento com que cada um dos modelos procura sobreviver no cenário da Educação Superior.

Segundo Cristovam Buarque (2003), ex-ministro da Educação do Brasil, apesar da criação do sistema universitário federal brasileiro, que teve início em 1968 e foi reafirmado em 1985, com a implantação da isonomia total e a criação de um sistema comum de avaliação, a universidade brasileira ainda não é um sistema (BUARQUE, 2003).

Um conjunto de normas tem de ser formulado para regular esse sistema, aplicando-se a todas as universidades, públicas ou privadas, e incorporando todas as universidades que fazem parte do sistema de produção do conhecimento superior, como institutos de pesquisa, empresas, hospitais, repartições públicas e entidades de formação de nível superior. O sistema brasileiro deve atuar no sentido de garantir autonomia a cada entidade, devendo, entretanto, criar um conjunto harmônico, capaz de funcionar com sinergia, evitando as dispersões características do momento atual (BUARQUE, 2003, p. 23-25).

Ainda segundo Buarque, mesmo diante da complexidade e da dificuldade de organização de um sistema único de Ensino Superior, vários esforços têm sido feitos, no Brasil, mediante a atuação do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), da Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), de outras entidades representativas como o Conselho Nacional de Educação (CNEE) e da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), para sistematizar a educação superior no Brasil (BRASIL, 2005).

Segundo ele, a ideia do governo federal é apresentar uma proposta de criação do sistema universitário brasileiro, em que pese a inter-relação e a interdependência de seus diversos componentes, sua interação com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia, da cultura em geral, evidenciando, também, a relação entre a universidade e o setor privado e as instituições governamentais. Esse sistema universitário brasileiro possibilitará que seja definido, com maior clareza, o futuro da construção do saber superior no Brasil, ao longo das próximas décadas do século XXI.

Cristovam Buarque (2003) também afirma que, nesse quadro, ao mesmo tempo adverso e estimulante, em que o Brasil e sua universidade ingressam num novo século, tem-se agora um governo historicamente comprometido com a transformação da universidade numa instituição

de ponta, em termos mundiais. Para tal, será necessário: atender às necessidades emergenciais de uma instituição heroica, mas abandonada; organizar um sistema universitário que se tornou caótico devido ao crescimento descontrolado do setor privado, simultâneo ao encolhimento do setor público; e refundar a universidade segundo exigências do momento histórico pelo qual passa a humanidade.

No entanto, mesmo diante de considerações dessa complexidade, o atual sistema de Ensino Superior brasileiro se organiza, regido pela LDB. Da mesma forma que se classificam de acordo com o tipo de financiamento, as instituições de ensino superior podem ser identificadas de acordo com a sua organização acadêmica, definidas pelo Decreto n. 3.860, de 9 de julho de 2001, ou seja: Universidades, Centros universitários, Faculdades e Faculdades integradas, Institutos e escolas superiores, Centros de educação tecnológica.

Esta Lei estabelece que a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e, ainda, nas manifestações culturais. Define ainda que o perfil ou missão institucional, definido pelas instituições, deverá permitir sua classificação em um dos diferentes tipos de estabelecimentos de ensino superior previstos pela legislação. A avaliação deverá respeitar o perfil e a missão propostos pelas próprias instituições. Existem, na cidade de Belo Horizonte, 52 Instituições de Ensino Superior Privadas.

## **1.2 Problema**

A Qualidade de Vida no Trabalho faz parte das mudanças pelas quais passam as relações de trabalho na sociedade moderna, em rápida transformação. Aumenta-se a possibilidade de viver melhor na empresa. É uma nova forma de administrar o bem-estar, com competências e habilidades complexas, reforçada, como se procura demonstrar, por evidências e sinais das organizações, do mercado, dos tipos de trabalho e do estilo de vida individual, segundo Moreira (2007). Ao longo dos tempos, os seres humanos têm buscado satisfazer suas necessidades da melhor forma possível, lutando por isso e criando estruturas e relações que lhes sejam úteis na busca da satisfação. Diante do exposto, coloca-se o problema de pesquisa: **Qual a relação entre QVT e Poder na percepção de professores de cursos em Administração de Instituições de Ensino Superior Privadas em Belo Horizonte?**

## **1.3 Objetivos**

### *1.3.1 Objetivo Geral*

Analisar a relação entre QVT e Poder, a partir das percepções dos professores universitários de cursos de Administração no ensino superior privado de Belo Horizonte.

### *1.3.2 Objetivos Específicos*

- a) Medir a QVT dos professores, segundo as dimensões de Walton (1973);
- b) Comparar a QVT dos professores das universidades privadas em estudo;
- c) Relatar a percepção do professor sobre as relações de poder em seu ambiente de trabalho;
- d) Determinar a existência de relação entre QVT e Poder.

## **1.4 Justificativa**

A escolha do tema se deu pela importância que a Qualidade de Vida no Trabalho representa na vida das pessoas em geral. Este tema não é uma preocupação exclusiva dos pesquisadores atuais. Entretanto, existem outros comentários a serem realizados quando o interesse é a Qualidade de Vida no Trabalho, ou seja, no exercício da profissão docente, segundo Moreira (2007).

Segundo o autor, existem fatores que ocasionam a degradação da qualidade de vida do indivíduo, como o desrespeito profissional, a falta de condições ambientais, a falta de recursos didáticos, a desmotivação financeira e a impossibilidade de capacitação, que acarretam sintomas psicológicos e até doenças psicossomáticas ou cardiovasculares. Por exemplo, a depressão ou o estresse, os quais levam à diminuição da produtividade do profissional e, conseqüentemente, à redução da qualidade do ensino ministrado pelo professor.

Esse assunto também é relevante para a sociedade, pois um levantamento estatístico do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), sobre a educação superior no Brasil, realizado em 2006, demonstra a agressiva expansão das instituições privadas no oferecimento de cursos superiores em todo o Brasil. Em consequência desse aumento de unidades de ensino, é fundamental que os profissionais que atuam nessas escolas superiores estejam também nutridos do compromisso da pesquisa, da competência para o ensino e da consciência da função social da educação superior.

Destaca-se a preferência em investigar os tipos de poder predominantes em uma IES privada, pois ela tem importância significativa, uma vez que, de acordo com Aredez e Guraldez (2008), o trabalho entre os profissionais das escolas geralmente se constituem em relações de poder. Normalmente, o diretor toma todas as decisões, predominando assim um poder centralizador, no qual as ordens são cumpridas sem serem questionadas pelos outros funcionários.

Assim sendo, o presente trabalho irá permitir a obtenção de informações no tocante ao nível de satisfação dos professores a respeito do tipo de poder que é exercido nas Instituições e QVT, de Walton, por meio de aplicação de questionário aos professores da área privada em Belo Horizonte, do curso superior em Administração. Os dados a serem coletados poderão ser de grande valia para possíveis decisões a serem tomadas pelo gestor das IES privadas.

A relação do problema formulado com o contexto em estudo é que a qualidade de vida no trabalho pode ser mensurada e analisada em relação ao Poder, nas IES privadas de cursos de Administração de Belo Horizonte, e também em qualquer outro tipo de organização, em geral. Para isso, colheram-se dados, foi feito um trabalho com esses professores, por meio do preenchimento de um questionário com respostas fechadas e realizaram-se análises utilizando-se métodos estatísticos. Com isso, foi medida a QVT dos professores, segundo as dimensões de Walton (1973), comparou-se a QVT dos professores das IES em estudo e relatou-se a percepção deles sobre as relações de poder em seu ambiente de trabalho.

A contribuição oferecida por este estudo, de uma forma geral, é que as relações de poder nas universidades estudadas não ocorreram de forma dominadora por parte do gestor, uma vez que os professores convivem em relação harmoniosa com a direção, fugindo aos padrões tradicionais de relações de poder em escolas públicas, em que o poder está centralizado no Diretor: normalmente, ele é o detentor do poder. Foi possível realizar e cumprir com os objetivos específicos propostos neste trabalho.

Este trabalho é importante por focar o modelo de Walton (1973), muito utilizado em diversas pesquisas de Mestrado e, também, por conter instrumento validado com vastas dimensões, atendendo aos objetivos da autora, por se tratar de um modelo aplicado em vários tipos de

organizações, entre as quais estão as IES. Por meio deste trabalho, novos estudos poderão surgir, utilizando esta pesquisa como base, tanto pela relevância do tema quanto por sua evolução na área acadêmica. A estrutura da dissertação, conforme recomendam Oliveira e Corrêa (2008) compreendeu cinco capítulos, incluindo a Introdução, em que se apresenta a relevância do estudo, a pertinência do tema para as IES e os objetivos da pesquisa. No capítulo seguinte, que constitui o marco teórico, abordam-se estudos de diversos autores sobre o tema em foco, a fim de se adotar a presente pesquisa de uma base teórica. No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos. No quarto capítulo, apresentou-se a análise dos resultados. No quinto capítulo destacam-se as considerações finais e as contribuições deste trabalho.

## 2 MARCO TEÓRICO

O presente marco teórico pretende apoiar as análises propostas de forma científica. Ele está dividido em três tópicos: Definição de Qualidade de vida no trabalho (QVT), em que se expõem os conceitos de vários teóricos, sua origem e evolução acerca do tema QVT; Abordagens clássicas sobre o tema, em que se apresentam os modelos de vários teóricos e em que se dá um enfoque nos modelos principais da pesquisa: o modelo de Walton (1973), citando as oito dimensões desse modelo e Definição, Adaptação e Validação da Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS), em que se apresenta a teoria, o modelo e o instrumento sobre EBPS.

### 2.1 Definições, evoluções e origens de QVT

A forma como o trabalhador foi visto sofreu grandes variações ao longo do tempo, desde a criação das primeiras formas de trabalho, voltadas quase exclusivamente ao trabalho no campo, passando pela Revolução Industrial, em 1776, e a criação das primeiras teorias administrativas, chegando até as teorias mais modernas, que colocam o ser humano no centro do foco dos estudos.

De acordo com Santos (1999), a palavra trabalho tem sua origem etimológica no latim *tripaliare*, cujo significado principal é o sofrimento, o esforço para alcançar ou para conseguir algo. Oliveira (1999, p. 19) define trabalho como “qualquer atividade humana exercida com certa regularidade e em troca de remuneração, capaz de prover benefícios a pessoas e organizações”.

A definição dada por Oliveira (1999) mostrou como se entende o trabalho nos dias de hoje, ainda que nem sempre o trabalho tenha sido entendido dessa forma. Buscando estabelecer um retrospecto histórico, Roberts (2001) analisou o trabalho desde a pré-história e chegou à conclusão de que o conceito de trabalho já podia ser aplicado às atividades realizadas pelos homens pré-históricos.

O sentido do trabalho já passou por muitas fases, desde os caçadores pré-históricos até chegar aos operários que formam a mão de obra das organizações atuais. Durante esse tempo, o trabalho sempre foi parte integrante da vivência diária do homem, mas somente a partir da Revolução Industrial, no século XVIII, é que o sentido do trabalho e da vida em sociedade

foram claramente modificados. Com isso, surge a necessidade de reestruturação do trabalho e das organizações, de forma a conceder aos empregados um ambiente mais apropriado, propiciando a eles mais tempo livre, melhorando a sua qualidade de vida no trabalho (QVT).

A qualidade de vida no trabalho tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores. No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento da QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho.

Apesar de todos os estudos no final do século XIX, que analisaram as condições de trabalho, a expressão “QVT”, de acordo com Sampaio (1999), surgiu apenas na segunda metade do século XX, com a divulgação dos primeiros estudos sobre a relação homem-trabalho. Para Westley (1979, p. 46), “as melhorias voltadas para a qualidade de vida no trabalho decorrem dos esforços voltados para a humanização do trabalho, que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial”.

Nessa mesma linha de raciocínio, Huse e Cummings (1985, p. 79) entendem a qualidade de vida no trabalho como “uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando-se dois pontos distintos: 1. A preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficiência organizacional; 2. A participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho”.

Para Walton (1973, p. 11), a “expressão qualidade de vida no trabalho tem sido usada, com crescente frequência, para descrever certos valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico”. Walton (1973) foi o responsável pela elaboração de um dos primeiros conceitos específicos sobre QVT, afirmando que se trata do atendimento das aspirações humanas, calcado na humanização do trabalho e na responsabilidade social da organização. Essa visão humanística da QVT, dada por Walton (1973), é compartilhada por Lippitt (1978), afirmando que QVT é a oportunidade de o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais, como possibilidade de carreira, crescimento profissional, segurança e emprego.

Um ano mais tarde, Ginzberg (1979) manteve a visão humanística da QVT, ao conceituá-la como sendo as experiências de humanização do trabalho, abrangendo dois aspectos: reestruturação do emprego e criação de grupos semiautônomos. Segundo Limongi-França (2011), esse conceito enfatiza também o processo decisório como um elemento da qualidade de vida no trabalho.

Um dos mais conceituados autores da área administrativa também apresentou a sua visão sobre qualidade de vida no trabalho. Druker (1994) definiu QVT como a avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo atenção ao barulho, agentes externos, estética, entre outros. O autor relacionou a QVT com a responsabilidade social das organizações. De acordo com Vieira e Hanashiro (1990), o conceito de qualidade de vida no trabalho, embora amplo, subjetivo e contingencial, pode ser definido como um movimento orientado para:

a melhoria nas condições de trabalho com extensão a todas as funções de qualquer natureza ou nível hierárquico em termos das variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, que venham, juntamente com os estabelecimentos de Políticas de Recursos Humanos, humanizar o emprego de forma a obter-se resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização, com vistas a atenuar o conflito existente entre capital e trabalho (VIEIRA; HANASHIRO, 1990, p. 45).

Centrando-se no conteúdo do trabalho como elemento determinante da qualidade de vida, Nadler a define, em um trabalho em parceria com Lawler, como um movimento em busca de um envolvimento ótimo entre empregados e organização, o qual seria capaz de se traduzir em um maior nível de satisfação e motivação, em efetividade organizacional e na preservação da saúde do sistema. Para esses autores:

[...] a qualidade de vida no trabalho é um modo de pensar sobre pessoas, trabalho e organização. Seus elementos distintivos são preocupação sobre o impacto do trabalho sobre pessoas e a participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisões (NADLER; LAWLER, 1983, p. 26).

Nesse mesmo sentido, Hackman e Lawler (1971) entendem a qualidade de vida no trabalho como um instrumento que visa a tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios e, por meio do enriquecimento dos mesmos, aumentar os níveis de motivação e bem-estar dos trabalhadores:

[...] os indivíduos são capazes de obter uma satisfação pessoal significativa quando eles desempenham os trabalhos que experimentam com elevada variedade, autonomia, identidade da tarefa e *feedback*. Além destas quatro dimensões, propõe-se ainda a convivência com os outros e oportunidade de amizade. Os esforços para a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Embora sejam usadas muitas técnicas diferentes sob o título de “qualidade de vida no trabalho”, a maioria dos métodos acarreta a reformulação dos cargos, com a participação dos trabalhadores afetados (HACKMAN; LAWLER, 1971, p. 259).

Contemporâneos de Nadler e Lawler, Werther e Davis (1983) conceituaram QVT com visão mais organizacional, referindo-se aos esforços realizados pela organização para melhorar a qualidade de vida dos empregados, em busca de cargos mais satisfatórios e menos monótonos. A visão humanista de Nadler e Lawler foi resgatada por Fernandes (1996), que definiu a QVT como um conjunto de fatores responsáveis pela melhoria da satisfação proporcionada das tarefas, incluindo o atendimento às necessidades e aspirações pessoais do empregado.

Alguns autores mais contemporâneos têm conceituado a QVT relacionando-a com a qualidade de vida fora da empresa. Mendes e Leite (2004) são exemplos disso, ao afirmarem que a qualidade de vida está relacionada diretamente ao trabalho, mas sem estar isolada da vida do indivíduo dentro e fora do ambiente profissional.

Quanto às origens da QVT, fatos históricos mostram que, desde os tempos mais antigos, o homem vem buscando desenvolver ferramentas e métodos que visam a minimizar os problemas provenientes do trabalho (SANT'ANNA; MORAES, 1999, p. 4). Porém, apesar de a busca pelo bem-estar ser uma preocupação do indivíduo desde o início da sua existência, somente no século XVIII, com a chamada Revolução Industrial, surgiu uma nova concepção do trabalho. A partir daí, profundas mudanças aconteceram na vida dos trabalhadores e as suas condições de trabalho passaram a ser estudadas de forma científica.

Dentre os pesquisadores que contribuíram para esses estudos e, conseqüentemente, para os de QVT, estão Taylor, Elton Mayo, Maslow, McGregor e Herzberg, mas são os trabalhos desenvolvidos pelo Instituto Tavistock (Londres), coordenados por Eric Trist, que merecem destaque, uma vez que a origem da denominação “Qualidade de vida no trabalho” é atribuída a esse grupo da Inglaterra (FERNANDES, 1996, p. 40).

Dessa forma, esses pesquisadores propuseram a abordagem sociotécnica, visando a estimular o comprometimento das pessoas no trabalho, bem como melhorar o desempenho organizacional. Para eles, o trabalho deve ser organizado de maneira a corresponder às motivações intrínsecas e extrínsecas dos trabalhadores. As intrínsecas, relacionadas ao trabalho em si, estimulam o comprometimento das pessoas e são as seguintes: variedade e desafios, aprendizagem contínua, autonomia, reconhecimento e apoio, contribuição social que faz sentido e futuro desejável (FERNANDES, 1996, p. 10).

Já as motivações extrínsecas, que podem afetar o comprometimento das pessoas no trabalho e estão voltadas para as condições de emprego, são a saúde e os processos adequados. Ainda segundo os pesquisadores, tanto as motivações intrínsecas quanto as extrínsecas contribuem para a melhoria da QVT e para o desempenho organizacional. Assim, esses estudiosos, estimulados a identificar as causas que estavam afetando a satisfação e a produtividade dos

trabalhadores da época, trataram das variáveis indivíduo, trabalho e organização, baseando-se na análise e na reestruturação da tarefa (FERNANDES, 1996, p.40).

Essa abordagem, assim como as dos autores já citados, também apresenta limitações. Todavia, ela se revelou inovadora quanto à oposição feita ao Taylorismo e quanto ao resgate dos valores da Escola de Relações Humanas, contribuindo significativamente para o movimento da QVT (VIEIRA, 1996, p. 36).

Abaixo, serão identificados, no Quadro 1, a história da QVT e em que ano começou a se propagar a Qualidade de Vida no Trabalho.

**Quadro 1- Histórico do conceito de QVT**

1920		Estudos realizados Western Electric Company (Hawthorne, Chicago), que culminaram com a Escola de Relações Humanas.
1950	Eric Trist	Modelo para agrupar o trinômio (Indivíduo - Trabalho – Organização)
1960	EUA	National Center for Productivity and Quality of Working Life Declínio devido à crise do petróleo e à inflação
1970		A qualidade de vida no trabalho volta a despertar interesse, devido à Qualidade Total.
1980	Brasil	Pesquisas desenvolvidas por Quirino & Xavier (1987), com seu estudo realizado na Embrapa sobre a relação de satisfação/QVT/desempenho organizacional; por Fernandes & Becker (1988) com pesquisa sobre os profissionais dos CPDs, e por Rodrigues (1995), sobre a qualidade de vida de gerentes.
1990		O desempenho do tema caracterizou-se pela relação entre QVT e os programas de gerenciamento da qualidade total, como nos trabalhos de Mônaco e Guimarães (1999) e França (1996), com os estudos sobre QVT em ambientes com certificação ISSO 9000. Kilimnik, Moraes e Ramos (1994) fizeram diversas pesquisas e uma revisão dos estudos sobre QVT. Surgem associações como a Associação Brasileira de Qualidade de Vida no Trabalho (ABQVT). Nas empresas, a QVT passa a ser associada a programas de saúde e ginástica na empresa.
2000		A ênfase incide sobre a implantação de programas QVT e sobre indicadores de resultados desses programas. Surgem programas de pós-graduação em QVT.
2010		Surgem as propostas de uma QVT mais holística ou sistêmica e relacionada à questão da sustentabilidade das organizações e da sociedade. A QVT passa a ser vista também como de natureza autogerenciada, assim como ocorre com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

Fonte: LIMONGI-FRANÇA, 2011, p 10.

Atualmente, os conceitos em torno da QVT são amplamente divulgados em muitos países, além dos Estados Unidos. No Brasil, apesar de o interesse pelo tema ser recente, vários trabalhos vêm sendo desenvolvidos por instituições de pesquisa e empresas, visando a elaborar um modelo adaptado à realidade brasileira, além de buscar outros objetivos. Serão adotadas, para este trabalho, as definições de Walton (1973) para a Qualidade de vida no trabalho (QVT) usando as suas 8 dimensões.

## 2.2 Abordagens clássicas de diversos autores sobre o tema

A partir da revisão de literatura, apresentam-se a seguir as principais abordagens sobre a qualidade de vida no trabalho. Embora complementares, os trabalhos dos diversos autores selecionados se diferenciam, dando provas de que as teorias de QVT são dinâmicas e variam conforme os valores culturais predominantes em cada época, os contextos sociopolítico-econômicos prevaletentes e as experiências prévias de cada pesquisador.

Para Westley (1979), diversos problemas afetam a qualidade de vida no trabalho e se tornam obstáculos à mesma, quando não solucionados. Esses problemas, segundo o autor, podem ser agrupados e classificados em quatro tipos.

O problema político é caracterizado pela sensação de instabilidade quanto à permanência no emprego ou pelo medo de ser discriminadamente dispensado. A presença desses aspectos, segundo o autor, leva ao sentimento de insegurança. O problema econômico é representado pela ausência de equidade salarial, o que gera o sentimento de injustiça; o problema psicológico é caracterizado pela ausência de possibilidades de autorrealização, o que leva à alienação; e o sociológico é representado pela não participação ativa dos indivíduos em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de se executarem as tarefas e com a distribuição de responsabilidades dentro da equipe. A ausência desse indicador, segundo o autor, gera a sensação de anomia.

Portanto, “a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação é um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral” (LIPPITT, 1978, p. 10). Como forma de solucionar ou minimizar esses problemas, Westley (1979) sugere que sejam utilizadas técnicas de enriquecimento de tarefas e métodos sociotécnicos para estruturação de grupos de trabalho.

No Quadro 2, com vistas a uma melhor visualização dos problemas levantados por Westley (1979, p. 122), de suas causas e de possíveis ações de solução, foram sintetizadas as quatro dimensões da qualidade de vida no trabalho, conforme propostas por esse autor:

Quadro 2 - Raízes da qualidade de vida no trabalho

ESFERA DO TRABALHO	PROBLEMA DO TRABALHO	RESPONSÁVEL PELA SOLUÇÃO	INDICADORES	PROPOSTAS
ECONÔMICA (1850-1950)	INJUSTIÇA	SINDICATOS	INSATISFAÇÃO GREVES SABOTAGENS	COOPERAÇÃO DIVISÃO DOS LUCROS ACORDO DE PRODUTIVIDADE
POLÍTICA (1850-1950)	INSEGURANÇA	PARTIDOS POLÍTICOS	INSATISFAÇÃO GREVES SABOTAGENS	AUTOSSUPERVISÃO DO TRABALHO CONSELHO DE TRABALHADORES
PSICOLÓGICA (1950...)	ALIENAÇÃO	AGENTES DE MUDANÇA	DESINTERESSE ABSENTEÍSMO TURNOVER	ENRIQUECIMENTO DAS TAREFAS
SOCIOLOGICA (1950...)	ANOMIA	GRUPOS DE TRABALHO	SENTIMENTO DE FALTA DE SIGNIFICADO	GRUPOS DE TRABALHO ESTRUTURADOS SOCIO-TECNICAMENTE
			ABSENTEISMO	

Fonte: WESTLEY, 1979, p. 122.

Sob a perspectiva de Huse e Cummings (1985), pode-se entender a qualidade de vida no trabalho como uma forma de pensamento que envolve o trinômio pessoas-trabalho-organização, com destaque para dois aspectos: por um lado, a preocupação com o trabalhador e a eficácia organizacional; e, por outro, a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas inerentes ao trabalho. Nesse sentido, para os autores, a implantação de programas de qualidade de vida no trabalho deve levar em conta os seguintes fatores: a participação dos trabalhadores, a operacionalização da participação dos trabalhadores, que pode se dar por meio do envolvimento dos mesmos em Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), em comissões de fábricas, em grupos cooperativos ou mediante outros canais que lhes permitam participar dos processos de tomada de decisão nos diversos níveis da organização. O projeto de Cargos, para Huse e Cummings, deve estar ajustado às necessidades dos trabalhadores e às exigências da tecnologia.

Nesse sentido, em sua elaboração, deve-se ter sempre em mente a busca do enriquecimento do trabalho, levando-se em consideração aspectos como variedade de habilidades, *feedback* e a constituição de grupos de trabalho autogerenciados.

A inovação do sistema de recompensas diz respeito à revisão de todo plano de cargos e salários da organização, com vistas a se buscar maior equilíbrio entre os diversos níveis salariais e de status funcional. A melhoria do ambiente organizacional, para Huse e Cummings (1985), produz efeitos positivos sobre a satisfação e o desempenho dos empregados.

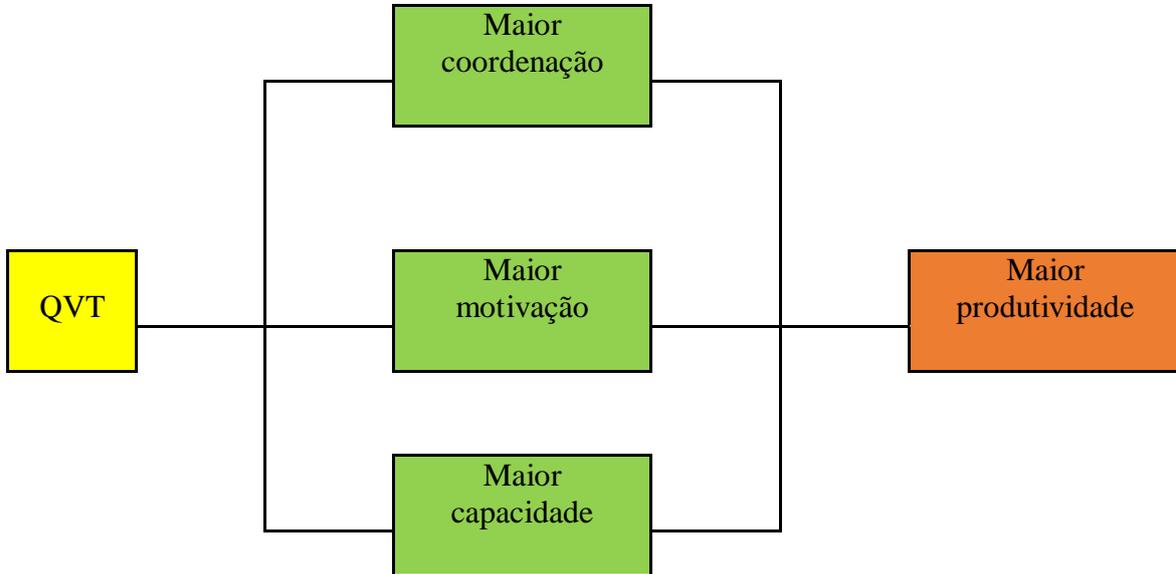
Segundo eles, os principais aspectos dessa questão são: horários de trabalho flexíveis, modificações no local ou nos equipamentos de trabalho e a instituição de grupos de trabalho semiautônomos.

A despeito da relação entre QVT e produtividade, Huse e Cummings (1985) comentam que a premissa de que a qualidade de vida no trabalho, ao aumentar a satisfação, eleva a produtividade, tem-se revelado bastante simplista e, não raro, equivocada. Para os autores, a tecnologia da QVT pode, no entanto, indiretamente, incrementar a produtividade, ao ter impacto positivo sobre três aspectos:

- Comunicação: como resultado de programas de QVT, há, frequentemente, melhoria na comunicação e coordenação entre empregados e departamentos da organização. Isso, sem dúvida, “pode incrementar a produtividade por auxiliar a integração de diferentes trabalhos ou departamentos contribuindo para a tarefa como um todo” (HUSE; CUMMINGS, 1985, p. 203).
- Motivação dos empregados: as intervenções de QVT podem levar à motivação dos empregados, o que, por sua vez, pode vir a se refletir numa melhoria do desempenho dos mesmos. Para que isso ocorra, entretanto, é fundamental, dentre outros fatores, que os indivíduos possuam as habilidades requeridas pelo cargo que ocupam e que a tecnologia e estrutura do trabalho efetivamente permitam o aumento da performance.
- Capacitação dos trabalhadores: finalmente, Huse e Cummings afirmam que as práticas de QVT podem aumentar a capacidade dos empregados ao habilitá-los para um melhor desempenho.

Resumindo esses três aspectos, Huse e Cummings (1985, p. 204) concluem que: em suma, as intervenções de QVT podem ter um efeito direto sobre a produtividade pela melhoria da comunicação e coordenação, motivação dos empregados e capacitação individual. Elas podem, também, influenciar diretamente a produtividade pelos efeitos secundários da melhoria do bem-estar e da satisfação dos trabalhadores (FIGURA 1).

**Figura 1 - Qualidade de vida no trabalho X produtividade**



Fonte: HUSE; CUMMINGS, 1985, p. 204.

Já sob o ponto de vista de Nadler e Lawler (1983), a qualidade de vida no trabalho, cujas atividades representativas são indicadas como sendo a participação nas decisões; a reestruturação do trabalho por meio do enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos; a inovação no sistema de recompensa, com influência no clima organizacional e melhoria do ambiente de trabalho no que se refere ao número de horas trabalhadas, condições, regras e meio ambiente físico. Assim, a qualidade de vida no trabalho constitui uma das grandes promessas no sentido de que as organizações venham a conseguir atingir níveis significativos de produtividade, considerando aspectos como motivação e satisfação dos trabalhadores.

Para esses autores, seis fatores são fundamentais para o sucesso das intervenções nesse campo: a percepção de necessidades; o foco do problema destacado na organização; a estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de processo de treinamento e participantes; compensações projetadas, tanto para os processos quanto para os resultados; sistemas múltiplos afetados; envolvimento amplo da organização (NADLER; LAWLER, 1983, p. 145).

Nadler e Lawler apontam, ainda, três outros fatores como determinantes para que os programas de QVT possam ser bem sucedidos: levar em consideração os diversos níveis de aplicação para o desenvolvimento de projetos; envolver mudanças no sistema de gerenciamento

e estrutura gerencial e levar em consideração a necessidade de mudanças no comportamento gerencial superior.

Segundo salientam Nadler e Lawler (1983), além de todos esses fatores, o sucesso das práticas de QVT, a longo prazo, encontra-se condicionado, também, à estrutura dos processos participativos criados para a sua eficácia, devendo, portanto, ser levados em conta os seguintes pontos: a necessidade de embasamento teórico e um roteiro para subsidiar os participantes no exame e na compreensão das questões; a importância de processos estruturados para solução de problemas; a necessidade de treinamento dos participantes; as compreensões construídas ao longo dos processos, tendo como base os resultados inerentes às atividades de qualidade de vida no trabalho.

Thériault (1980), por sua vez, buscou estudar a qualidade de vida no trabalho e suas implicações sobre a remuneração. Segundo o autor, as intervenções na área da qualidade de vida no trabalho, normalmente, têm tido o mérito de tornar os empregados mais responsáveis e autônomos. No entanto, têm sido raros os casos em que os sistemas de remuneração são atingidos. Para ele, tal aspecto constitui um dos problemas centrais para o efetivo sucesso dos programas de QVT, haja vista ser a remuneração uma das maiores preocupações, seja dos operários, seja dos executivos.

De acordo com o autor, “na prática, a maioria das intervenções que visam à melhoria da qualidade de vida no trabalho são feitas sob o signo da prudência, senão de um certo conservadorismo; sendo isso particularmente verdadeiro, quando se faz referência à remuneração” (THÉRIAULT, 1980, p. 147). Para o autor, a variável remuneração favorece a QVT, na medida em que a questão é abordada de forma equânime, propiciando segurança aos indivíduos e favorecendo o princípio da democracia industrial, cujo componente principal é a participação.

As questões ligadas à remuneração são amplas e envolvem cinco tipos de transações: econômica, psicológica, sociológica, política, ética. A transação econômica é o enfoque dos indivíduos percebidos como um fator de produção, ao lado das instalações, dos equipamentos e da matéria prima. Deixando os indivíduos num plano secundário, a transação econômica leva em consideração exclusivamente os fatores monetários.

Transação psicológica é a remuneração que representa a contrapartida, para o empregado, do contrato psicológico estabelecido entre ele e a organização, o qual deixa implícito que o indivíduo, ao exibir determinados comportamentos e atitudes, como desinteresse e absenteísmo, perceberá, em troca, um determinado salário, benefícios, de acordo com o seu merecimento. O foco da transação psicológica é, dessa forma, orientado ao indivíduo e ao seu relaci-

onamento com a organização. A transação sociológica, para Thériault, está voltada para a interação entre os indivíduos e a organização, dentro de um ambiente cultural específico. E a transação política, em cujo contexto, a remuneração é entendida como a resultante de forças dos diversos atores sociais envolvidos (a própria organização, os sindicatos, o indivíduo tomado de forma isolada). Dessa forma, quanto mais poder cada um desses elementos detiver, maior será a possibilidade de ocorrerem mudanças em seu benefício. Por fim, a transação ética: esse tipo de transação, na verdade, está inserido em todas as questões referentes à remuneração, uma vez que representa uma relação de dependência com a moral e a justiça. Dessa forma, a remuneração pode ser percebida e, ou, analisada, considerando-se os princípios de igualdade, legalidade, distributivismo ou satisfação das necessidades individuais. Para Thériault (1980), ao se estabelecerem programas de QVT, deve-se reconhecer a importância, as inter-relações e as implicações decorrentes de todos os aspectos concernentes à remuneração, bem como se deve estar ciente de que a questão cultural permeia todos eles. Já para Denis (1980):

Muito frequentemente, os autores que estão interessados em qualidade de vida no trabalho deixam-se seduzir por mudanças espetaculares: grupos semiautônomos, enriquecimento de tarefas, participação na tomada de decisões etc. Esquecem-se, porém, que quando se fala de saúde e segurança física, fala-se em sobrevivência [...] que é fundamental a toda vida no trabalho (DENIS, 1980, p. 68).

Para o autor, portanto, o ambiente é entendido como um elemento básico a ser trabalhado quando se objetiva trilhar o caminho rumo à qualidade de vida no trabalho. Entendendo o ambiente como constituído por três dimensões básicas – social, psicológica e física -, Denis atribui, a essa última, posição de destaque, haja vista a sua percepção acerca das diversas maneiras como o ambiente físico afeta as demais dimensões.

**Quadro 3 - Implicações do ambiente físico na vida do trabalhador**

CARACTERÍSTICA DO AMBIENTE	DECORRÊNCIA	PESQUISADORES
CALOR	Fadiga, náuseas, dores de cabeça, espasmos, performance reduzida, convulsões, perda dos sentidos, coma.	LEITHEAD; LIND, 1964.
RUÍDO	Diminuição dos reflexos, da rapidez dos movimentos, dificuldade de equilíbrio, falta de concentração, medos, vertigens, náuseas, síncope, perturbações do sono, etc.	BAILLARGEON, 1976.
ILUMINAÇÃO FALHA	Desconforto, irritação, fadiga, risco de erros e acidentes etc.	WOODSON E CONOVER (1978)
VIBRAÇÃO	Falhas musculares, má circulação sanguínea, anomalias no sistema nervoso, fragmentação de ossos, perda do olfato, do tato e das sensações térmicas, paralisia, etc.	SOULE, 1973; HASAN, 1970.

Fonte: DENIS, 1978, p. 67.

O autor cita, como pontos fortes dos programas que visam ao aprimoramento do ambiente físico, a tangibilidade e a facilidade de identificação de seus resultados pelos trabalhadores e sindicatos; o aumento da credibilidade dos empregados em relação à empresa; o canal de diálogo que tais programas estabelecem entre empregados, sindicatos e empresas. Concluindo, Denis (1978) defende que a melhoria do ambiente físico de trabalho deve ser percebida como uma responsabilidade conjunta das empresas, dos sindicatos e dos trabalhadores.

Para Werther e Davis (1983), por sua vez, diversos fatores afetam a QVT, como: supervisão, condições de trabalho e projeto de cargos. No entanto, para os autores, a natureza do cargo constitui a variável que envolve mais diretamente o trabalhador, pois os cargos são o elo entre as pessoas e a organização, bem como a necessidade da existência do cargo é a própria razão de as empresas necessitarem de recursos humanos.

No entender desses autores, para a maioria das pessoas, uma qualidade de vida no trabalho satisfatória significa um cargo interessante, desafiador e compensador. Todavia, advertem que nem toda insatisfação pode ser equacionada via reestruturação dos cargos. Ao se elaborar um projeto de cargos, conforme salientam Werther e Davis (1983), deve-se ter em consideração três níveis: o organizacional, o ambiental e o comportamental.

No Quadro 4, apresentam-se os principais fatores a serem levados em conta quando da análise desses três níveis.

**Quadro 4 - Fatores ambientais, organizacionais e comportamentais que influenciam**

FATORES		
ORGANIZACIONAIS	AMBIENTAIS	COMPORTAMENTAIS
Propósito	Sociais	Necessidades de RH
Objetivos	Culturais	Motivação
Organização	Históricos	Satisfação
Departamentos	Competitivos	
Cargos	Governamentais	
Atividades	Tecnológicos	

Fonte: WETHER; DAVIS, 1983, p. 72.

Os elementos do nível organizacional relacionam-se mais diretamente com a eficiência e estão voltados para a motivação do trabalhador para a obtenção da máxima produção possível. Referem-se, fundamentalmente, ao fluxo e às práticas de trabalho que visam a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. Já os elementos do nível ambiental, em que não devem ser ignoradas as influências do ambiente externo, levam em conta o fato de os trabalhadores, cada vez mais exigentes e instruídos, terem expectativas crescentes sobre a qualidade de vida no trabalho. O nível comportamental, por sua vez, deve ser encarado de forma estratégica, se o objetivo for projetar cargos que ofereçam aos trabalhadores uma alta QVT.

Para Werther e Davis (1983), os principais aspectos que um desenho de cargo deve observar, em relação a esse nível, são: autonomia (responsabilidade pelo trabalho), variedade (uso de diferentes perícias, talentos e habilidades), identidade da tarefa (realização de um trabalho completo, do início ao fim) e retroinformação (obtenção de informações sobre o desempenho).

Ao concluírem seu trabalho, esses mesmos autores apontam que diversas barreiras podem comprometer a implantação de programas de qualidade de vida no trabalho. Para eles, essas barreiras, geralmente, são impostas pelos próprios trabalhadores e pelos sindicatos, ao considerarem a administração das empresas a única beneficiária desses programas.

Turner e Lawrence (1973), citados por Hackman e Oldham (1975) como os precursores do modelo por eles proposto – Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa –, pesquisaram relações entre os atributos das tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores, a satisfação com o trabalho e os níveis de absenteísmo. Para Turner e Lawrence (1973), cinco atributos são essenciais no processo de avaliação da qualidade de vida no trabalho: autonomia, interação exigida, interação opcional; conhecimento\habilidades exigidas e responsabilidade.

Hackman e Lawler (1971), numa linha de raciocínio semelhante, propuseram quatro dimensões da tarefa como capazes de levar os trabalhadores a experimentarem uma significativa satisfação com o trabalho. Essas dimensões são: variedade de habilidades (nível em que uma tarefa envolve uma variedade de diferentes atividades e requer dos indivíduos uma quantidade de diferentes talentos e habilidades); Autonomia (nível em que a tarefa proporciona ao indivíduo substancial independência e liberdade para planejar a sua execução e para determinar a maneira de executá-la); Identidade da tarefa (nível em que uma tarefa requer que seja concluída toda uma porção identificável do trabalho, ou seja, executar o trabalho do início ao fim com a intenção de obter um resultado palpável); *Feedback* (Grau em que o trabalhador recebe dos seus supervisores, colegas ou do próprio trabalho claras informações sobre o seu desempenho).

Hackman e Oldham (1975) aperfeiçoaram esse modelo e desenvolveram o Job Diagnostic Survey (JDS). Belanger, Bergeron e Petit (1973), nessa mesma direção, propuseram um modelo no qual destaca quatro dimensões para a análise da qualidade de vida no trabalho: o trabalho em si; o crescimento pessoal e profissional; as tarefas com significado e as funções e estruturas organizacionais abertas (QUADRO 5).

**Quadro 5 - Dimensões para análise da QVT, segundo Belanger (1973)**

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
O trabalho em si	* Criatividade * Variabilidade * Autonomia * Envolvimento * Feedback
Crescimento pessoal e profissional	* Treinamento * Oportunidades de crescimento * Relacionamento no trabalho * Papéis organizacionais
Tarefas com significado	* Tarefas completas * Responsabilidade aumentada * Recompensas financeiras\nnão financeiras * Papéis organizacionais * Tarefas completas
Funções e estruturas abertas	* Clima e criatividade * Transferência de objetivos

Fonte: BELANGER; BERGERON; PETIT, 1973.

Conforme salienta Ramos (1995), os trabalhos dos autores citados, Hackman e Lawler (1971), Turner e Lawrence (1973), Belanger, Bergeron e Petit (1973) e Hackman e Oldham (1975), encontram-se respaldados na literatura pelos fundamentos da teoria de Herzberg, que considera que a motivação dos trabalhadores provém da própria tarefa que executam e do conteúdo dos cargos por eles ocupados. Dessa forma, acredita-se que variáveis como responsabilidade, crescimento e autonomia, quando presentes na tarefa, contribuem para o aumento da motivação e satisfação do trabalhador. Walton (1973), visando a fornecer um método de se avaliar a qualidade de vida no trabalho, estabeleceu um rol de oito critérios básicos, os quais compreendem o diagnóstico de aspectos como compensação justa e adequada, segurança e saúde nas condições de trabalho, oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas, integração social na organização, constitucionalismo, o papel e o espaço do trabalho na vida do empregado e a relevância social do trabalho (QUADRO 6).

**Quadro 6 - Modelo de Walton para aferição da QVT**

DIMENSÕES	FATORES
1. Compensação justa e adequada	1.1 Renda adequada ao trabalho
2. Segurança e saúde nas condições de trabalho	2.1 Jornada de trabalho 2.2 Ambiente físico seguro e saudável
3. Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas	3.1 Autonomia 3.2 Significado da tarefa 3.3 Identidade da tarefa 3.4 Variedade de habilidades 3.5 Retroinformação
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional	4.1 Possibilidade de carreira 4.2 Crescimento profissional 4.3 Segurança e emprego
5. Integração social na organização	5.1 Igualdade de oportunidades 5.2 Relacionamento 5.3 Senso comunitário
6. Constitucionalismo	6.1 Respeito às leis e aos direitos trabalhistas 6.2 Privacidade pessoal 6.3 Liberdade de expressão 6.4 Normas e rotinas
7. Trabalho e espaço total da vida	7.1 Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social do trabalho	8.1 Imagem da empresa 8.2 Responsabilidade social pelos serviços 8.3 Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Adaptação de Walton (1973).

De acordo com Walton (1973), o impulso básico para o trabalho é o de “se ganhar a vida”. A compensação justa e adequada tem por base essa premissa. A compensação é entendida como um aspecto fundamental, quando se pensa em termos de qualidade de vida no trabalho. Para o autor, no entanto, a honestidade da compensação pode ser percebida sob diferentes prismas: pela relação entre salário, experiência e responsabilidade; talentos e habilidades; pelo nível de demanda do mercado de trabalho ou a partir dos conceitos de equidade interna e externa. Em virtude disso, para o autor, as questões de compensação justa e adequada são parcialmente ideológicas.

O nível de satisfação do trabalhador, quanto ao critério de segurança e saúde nas condições de trabalho, segundo Walton (1973, p. 13), poderia ser melhorado através do estabelecimento de horários razoáveis, de condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos físicos, ou da imposição de limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem-estar das pessoas acima ou abaixo de uma certa idade.

De acordo com o autor, a oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas tem a ver com a excessiva fragmentação das tarefas, a supersimplificação do trabalho e a rigorosa separação entre execução e planejamento, impostas pela lógica subjacente ao modelo taylorista, que retiraram praticamente por completo o significado do trabalho, tornando o trabalhador um mero apêndice do sistema capitalista. Diante disso, o autor aponta

cinco requisitos como fundamentais para que o trabalhador possa recuperar a possibilidade de aplicação de suas habilidades e conhecimentos, adquirindo um nível satisfatório de qualidade de vida no trabalho.

Esses cinco fatores são: a *autonomia no trabalho*, que é a liberdade dada ao indivíduo para decidir a programação e execução do seu trabalho; a *capacidade de exercício* de múltiplas habilidades e o trabalho devem proporcionar ao trabalhador a possibilidade de desenvolver uma grande quantidade de habilidades e capacidades; o *acesso às informações*: o trabalhador que recebe e avalia o seu trabalho e suas ações; a *execução de tarefas completas* (é o trabalho que contempla uma tarefa completa), ou seja, não fragmentada; a *possibilidade de planejamento*, que faz com que o trabalho deva incluir o planejamento e a implantação das atividades.

Nessa dimensão, **oportunidade futura para o crescimento contínuo e garantia profissional**, o autor salienta a importância da existência de uma carreira e as dificuldades que o trabalhador enfrenta face a suas próprias limitações, principalmente as relacionadas com a educação formal, que impedem ou dificultam sobremaneira o crescimento.

Para melhorar o nível de satisfação, o autor propõe avaliar a expectativa do trabalhador quanto ao uso de conhecimento e habilidades recém-adquiridas, vislumbrar possibilidades de crescimento profissional, galgar promoções e sentir-se seguro no emprego.

Para esse autor, a **integração social na organização** tem aspectos como a ausência de diferenças hierárquicas demasiadamente acentuadas, possibilidades de mobilidade social, ausência de preconceitos (quanto a cor, raça, estilo de vida, aparência física), apoio mútuo e bom relacionamento interpessoal, que constituem pontos básicos para o estabelecimento de níveis satisfatórios de integração social nas organizações. De acordo com o autor, tais aspectos constituem fatores-chave para o estabelecimento de um sentimento de comunidade dentro das organizações.

No que tange à dimensão de **Constitucionalismo**, o autor, salienta a necessidade do estabelecimento de normas, princípios e regras que tornem claros os direitos e deveres dos trabalhadores, protegendo-os contra medidas administrativas arbitrárias.

Segundo Walton (1973), as principais variáveis do **constitucionalismo** são: liberdade de expressão, equidade, privacidade e direito de recursos contra decisões consideradas injustas pelo trabalhador. Para o autor, o trabalho não deve absorver todo o espaço da vida do trabalhador, obrigando-o a deixar de lado sua vida familiar, suas atividades de lazer e sua convivência em comunidade. Ao abordar essa questão, Walton (1973) destaca a importância de se buscar um ponto de equilíbrio entre as demandas do trabalho e a vida privada do trabalhador.

Quanto à **Relevância social do Trabalho**, Walton (1973) aborda implicações da reputação, da imagem e das práticas corporativas sobre a QVT. De acordo com o autor, atitudes aéticas e posturas criticáveis adotadas pelas organizações contribuem para que seus empregados encarem de forma negativa seu trabalho, afetando a autoestima dos mesmos.

Em suma, segundo o autor, o levantamento da percepção dos trabalhadores, em termos dessas oito dimensões –, seguido de mapeamento e análise de depoimentos fornecidos pelos mesmos –, permite estabelecer prioridades e programas de ação capazes de elevar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Ao abordar, no entanto, a relação entre os oito critérios de QVT e a produtividade, o autor descarta a possibilidade de se estabelecerem correlações gerais entre essas duas variáveis. Contudo, parece haver uma relação curvilínea entre a produtividade e a maioria das dimensões discutidas. Para Walton, o ponto ótimo para a produtividade não se encontra no ponto máximo de qualidade de vida no trabalho, mas na sua ascendência.

Nesta dissertação, enfocou-se o modelo de Walton (1973), por ser muito utilizado em diversas pesquisas de Mestrado e também por conter instrumento validado com vastas dimensões, atendendo aos objetivos da autora, por se tratar de um modelo aplicado em uma Organização, sendo que as IES também são organizações.

### **2.3 Poder: conceitos e aspectos**

Na dinâmica do contexto organizacional, é importante entender o tipo de relação que se dá entre o gestor e seus subordinados, pois se sabe que a forma como o funcionário se sente em relação ao seu trabalho pode influenciar no seu desempenho e, conseqüentemente, no desempenho da empresa perante o mercado. Ao longo do tempo, alguns estudiosos se dedicaram ao estudo desse tema nas organizações.

Assim, o Quadro 7, abaixo, apresenta um resumo dos conceitos existentes para o termo “Poder”.

**Quadro 7 - Conceitos de poder**

Arendt	Concebe o poder como faculdade de alcançar um acordo quanto à ação comum, no contexto da comunicação livre de violência.
	O poder nunca é propriedade de um indivíduo; pertence a um grupo e permanece em existência apenas na medida em que o grupo conserva-se unido.
Dahl	O poder envolve a habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita.
Etzioni	O poder representa a habilidade de um ator induzir o outro a seguir sua orientação.
Foucault	O exercício do poder consiste em conduzir condutas e em ordenar probabilidades.
Kaplan, Lasswell	O poder demonstra a habilidade que uma pessoa ou grupo tem para influenciar o comportamento de outras pessoas ou grupos.
Krausz	O poder representa a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira.
Mintzberg	O poder representa simplesmente a capacidade de afetar os resultados organizacionais.
Motta	O poder denota a possibilidade de realização da própria vontade, independente de esta ir contra interesses dos outros.
Stoner e Freeman	O poder é definido como a capacidade de exercer influência. Ter poder é ter a capacidade de mudar o comportamento ou as atitudes de outros indivíduos.

Fonte: ANDRADE; AMBONI, 2010.

Há concordância entre alguns autores na relação entre influência e poder. Segundo Andrade e Amboni (2010, p. 119), “Influência compreende as ações ou exemplos que direta ou indiretamente provocam uma mudança no comportamento ou atitude de outra pessoa ou outro grupo. A palavra poder, geralmente, causa certo desconforto nas pessoas, pois ela é constantemente associada à autoridade de uns sobre outros. No entanto, Andrade e Amboni (2010, p. 118) defendem que, além do aspecto negativo, o poder também possui seu lado positivo:

O poder não pode ser entendido como um recurso escasso a ser retido por uns poucos, mas sim como um bem inexorável a ser gerado através de atividades integradoras e unificadoras de todos os participantes e envolvidos. A função do gestor é ajudar os participantes e envolvidos. A função do gestor é ajudar os participantes do grupo a perceberem que têm esse poder.

Diante do exposto, percebe-se que o poder tem muita influência na vida da sociedade e deve ficar claro que existem várias formas de classificar o poder. French e Raven (1959), *apud* Siqueira (2008), referiram-se a cinco bases de poder que foram definidas como insumos que geram dependência.

O Poder de Recompensa se fundamenta na capacidade de uma pessoa dar a outra algo que é considerado como um prêmio para a segunda, ou na capacidade que uma pessoa tem de remover as punições destinadas à outra. Já o Poder Coercitivo baseia-se na expectativa que uma pessoa tem de que outra poderá puni-la se ele falhar, o poder de coagir depende de quanto uma pessoa evita o que é negativo para ela. De acordo com o Poder Legítimo, refere-se à posição

que determinada pessoa ocupa, ou seja, na posição legalmente atribuída. O Poder de Perícia baseia-se no reconhecimento dos outros a respeito da especialidade de alguma pessoa sobre determinados assuntos, fazendo-o se tornar imprescindível. Por fim, o Poder de Referência está relacionado ao reconhecimento de que uma determinada pessoa é um modelo a ser seguido e imitado pelos outros. Os autores também se referem ao fato de algumas pessoas, por admiração a outras, ou por estas possuírem características semelhantes, fazem com que o indivíduo possuidor da admiração do outro exerça poder sobre essa pessoa, pelo fato dela querer agradá-lo. “O líder que é admirado por certos traços de personalidade desejáveis possui poder referencial. O poder de referência emana da admiração e do desejo de se parecer com o líder” (FRENCH; RAVEN, 1959, p. 346). Para fins desta dissertação, será utilizada, portanto, a nomenclatura de French e Raven (1959) que consideram os termos **Poder de Recompensa, Coercitivo, Legítimo, de Perícia e Referência**.

### *2.3.1 Revisão da literatura e seus principais autores*

Hinkin e Schriesheim (1989, 1994); Peiró e Meliá (2003); Podsakoff e Schriesheim (1985); Schriesheim, Hinkin e Podsakoff (1991); Rahim *et al.* (2000); Raven (1993); Ward (2001) confirmam que a taxionomia de bases de poder, proposta por French e Raven (1959), é a mais popular entre os estudiosos. Rahim, Antonioni e Psenicka (2001) afirmam que diferentes tipologias de bases de poder foram apresentadas depois da teoria de French e Raven (1959), mas que esta é a mais utilizada nos estudos publicados. Mintzberg (1983) apresentou uma tipologia de bases de poder organizacional, mas afirmou que a melhor abordagem deste assunto foi a de French e Raven.

Segundo o autor, todas as tipologias apresentadas, posteriormente à teoria de 1959, representam aspectos já capturados anteriormente pela teoria de French e Raven. A popularidade dessa tipologia também é confirmada por Podsakoff e Schriesheim (1985), em revisão sobre o assunto, e por Hinkin e Schriesheim (1989), em artigo sobre a medida do construto. Apesar disso, autores como Yukl (1989) têm apresentado críticas a essa tipologia. Em 1991, Yukl e Falbe propuseram uma taxionomia composta de nove fatores: persuasão racional, atração inspiracional, sabedoria, negociação, troca, atração pessoal, colisão, legitimidade e pressão.

Em 1959, French e Raven citam uma sexta base de poder, chamada de poder informacional, proposta por Deutsch e Gerard, em 1955, sendo considerada, por esses autores, como

um tipo de base de poder secundária, porque é dependente de outras (Poder de Referência ou de Perícia).

Classificações diferentes foram apresentadas por outros autores, como Kipnis, Schminde e Wilkinson (1980), Patchen (1974), Shukla (1982) e Rahim e Afza (1989), mas a classificação proposta por French e Raven (1959), e aperfeiçoada por Raven (1993), foi a que recebeu maior atenção dos estudiosos, tendo influenciado sobremaneira estudos posteriores. Além disso, essa taxionomia foi confirmada por muitos estudos realizados ao longo dos quase cinquenta anos que transcorreram depois de sua formulação (PODSAKOFF; SCHRIESHEIM, 1985); RAHIM; AFZA, 1989; HINKIN; SCHRIESHEIM, 1985).

Para esses autores, a base de poder de recompensa foi definida como aquela alicerçada na habilidade de uma pessoa fornecer algo a outra, considerado pela última como um prêmio, ou na capacidade de a primeira remover ou diminuir possíveis punições destinadas à última.

O poder de coerção possui sentido oposto ao poder de recompensa e envolve a habilidade de uma pessoa ter, sob seu controle, coisas importantes para outra. Quem exerce coerção baseia-se na expectativa do outro de que a pessoa pode puni-lo se ele falhar. Quem coage, vale-se de condições negativas que ameaçam o outro. Então, o poder coercitivo depende do quanto o que uma pessoa controla é negativo para a outra e da probabilidade de a outra pessoa evitar isso.

Para French e Raven (1959), o poder legítimo baseia-se no reconhecimento, de uma pessoa, de que a outra tem o poder legal, concludente, de influenciá-la e que ela tem por obrigação aceitar essa influência. O poder de perícia baseia-se no fato de uma pessoa reconhecer que a outra domina certo conhecimento, que é especialista em determinado assunto e que, por isso, não deve questioná-la. A base de poder de referência é aquela que se sustenta no reconhecimento de uma pessoa de que a outra é um modelo, alguém a ser imitado.

Assim, poder legítimo deve-se à posição que o poderoso ocupa; poder de coerção diz respeito ao controle do poderoso sobre punições; poder de recompensa refere-se ao controle do poderoso sobre prêmios; poder de perícia baseia-se no conhecimento ou na especialidade do poderoso e ao reconhecimento, por parte do influenciado, de que esse poderoso é especialista em determinado aspecto; e o poder de referência deve-se ao reconhecimento de que o influenciador serve como modelo de identificação para o influenciado.

A taxionomia das bases de poder de French e Raven (1959) foi trazida, para o âmbito do comportamento organizacional, para se estudar as relações entre supervisor e supervisionado, já que estas relações também são sociais. No contexto dos estudos organizacionais, Johnson e Scollay (2000) demonstraram que bases de poder afetam os conflitos e a influência dentro

dos grupos ou das organizações e Yukl (1994) identificou que elas produzem impacto no comprometimento, na confiança e na resistência do empregado.

Para Yukl (1994), as bases de referência, perícia, poder legítimo e de recompensa estão positivamente relacionadas com comprometimento e com confiança organizacionais, enquanto poder de coerção provoca resistência. Para Rahim (1989), as bases de poder legítimo, de perícia e de referência associam-se positivamente com confiança do empregado, mas o poder de recompensa, não.

As bases do poder de recompensa e de coerção estão associadas com resistência, o que, segundo Johnson e Scollay (2000), as caracteriza como uma forma de conflito. Além disso, alguns estudiosos como Hinkin e Schriesheim, Hinkin e Podsakoff (1991) e Yukl e Falbe (1991) identificaram associações positivas do poder de perícia e de referência com satisfação e desempenho dos subordinados. Isso demonstra a importância de sua identificação nas organizações.

Todavia, a medida das bases de poder foi um problema discutido por muito tempo por estudiosos como Patchen (1974), Yukl (1981), Podsakoff e Schriesheim (1985), Hinkin e Schriesheim (1989), além de Rahim *et al.* (2000).

### 2.3.2 Correntes predominantes sobre o Poder na visão de Hardy e Clegg

Na tentativa de reconstruir uma reconceituação do poder, que possa promover a ação coletiva, Hardy & Clegg (2001) exploraram as diversas vozes ouvidas na literatura sobre poder, e, como resultado, resgataram duas abordagens predominantes, as quais classificaram como a corrente funcionalista e a crítica.

A corrente funcionalista, segundo Hardy & Clegg (2001), é de cunho gerencialista e procura tratar o poder como um elemento que deve ser suprimido das organizações, que pode ser reconhecido apenas como um elemento informal, ou seja, está distribuído na organização e é concedido aos grupos dentro de formatos não oficiais. Segundo essa perspectiva, os interesses da administração são condizentes com os interesses da organização, e o bom funcionamento da empresa depende de que os empregados sejam conduzidos de forma a não manifestarem interesses diversos aos dela. Esses interesses são reconhecidos como o aspecto político inerente à organização, de caráter informal e ilegítimo. Entre os autores que compõem essa corrente, destacam-se Pfeffer (1981), o qual acredita não ser necessária a atividade política quando não há oposição ou desacordo dentro da organização; e Mintzberg (1983), que defende a ilegitimidades

e o caráter disfuncional do uso do poder, interessando-se em conhecer quem detém o poder, de que forma ele é obtido, e quais configurações ele apresenta. Essa visão funcionalista do poder, para Hardy & Clegg (2001), não é capaz de explicar por que existem interesses divergentes manifestos nas organizações. Na verdade, nem mesmo chega a reconhecê-los como legítimos.

Assim, os pressupostos funcionalistas indicam que “apenas as pessoas más fazem uso do poder; as pessoas boas usam alguma outra coisa, embora a literatura não seja clara sobre exatamente que coisa seria essa” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 271). Os autores argumentam que a corrente crítica dos estudos sobre poder reconhece a existência de conflitos de interesses nas organizações, os quais servem a alguns grupos, mas não a todos. Nesse caso, acredita-se também na possibilidade de manifestação da resistência de alguns dominados à dominação, o que é aprofundado por Melo (1995), ao afirmar que o comportamento humano, mesmo que seja em grau mínimo, possui algum sentido de liberdade.

Assim, as correntes críticas modernistas começaram a investigar os meios de dominação de modo mais detalhado, refletindo também sobre a resistência de grupos subordinados. Entre os autores que compõem a corrente crítica modernista, Hardy & Clegg (2001) destacam Lukes, o qual traçou os avanços no estudo do poder realizados na ciência política. Lukes (1980), a partir da visão unidimensional do poder, proposta por autores chamados de pluralistas e da visão bidimensional do poder, construída sob a forma de uma crítica à visão unidimensional, elabora a terceira visão do poder, a qual, segundo ele, permite efetuar uma análise mais profunda e mais satisfatória das relações de poder do que as outras duas (unidimensional e bidimensional).

Na terceira dimensão do poder, Lukes (1980) focaliza sua atenção nos mecanismos sociais e de classe que perpetuam o status quo e são usados pelas classes dominantes para apoiar e justificar sua dominação material. Nota-se que as três dimensões do poder de Lukes (1980) discutem aspectos como a disputa por interesses e a formação de grupos e alianças, o caráter simbólico do poder e suas formas de exercício (coerção, influência, autoridade formal, manipulação, bem como a legitimação do poder. Entretanto, seu trabalho é criticado por autores como Clegg (1993), por falhar em conceber o poder sob a forma de suas relações, encarando-o apenas como um bem, uma capacidade que é possuída e não exercida. Essa nova visão do poder por meio de suas relações começa a emergir nos diversos campos epistemológicos das ciências sociais, mais particularmente, nas ciências que estudam as organizações.

## 2.4 Adaptação e validação da EBPS (Escala de Bases do Poder do Supervisor)

Até 1985, as medidas das bases de poder de French e Raven (1959) eram bastante criticadas por não atenderem às exigências psicométricas adequadas (SCHRIESHEIM; HINKIN; PODSAKOFF, 1985). Por isso, em 1989, Hinkin e Schriesheim desenvolveram e validaram, fatorialmente, uma escala denominada Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS), composta por vinte itens, para avaliar as cinco bases de poder social propostas por French e Raven (1959).

A EBPS, de Hinkin e Schriesheim (1989), tinha por objetivo medir as bases de poder do supervisor, tendo sido, portanto, construída focalizando as relações de poder entre supervisor e subordinados, no ambiente de trabalho.

A EBPS foi validada por análises fatoriais exploratórias; os fatores revelaram ótimos índices de precisão. Escalas com validade de constructo não foram identificadas na literatura brasileira. Na tentativa de suprir este déficit, foi objetivo deste estudo adaptar semanticamente e validar fatorialmente a Escala de Bases de poder do Supervisor de Hinkin e Schriesheim (1989), por esta ser a mais concisa e por aquela ter uma estrutura fatorial que tem se revelado mais sólida em estudos de outros autores (AGUINIS; HENLE, 1998; AGUINIS *et al.*, 1994; HINKIN; SCHRIESHEIM, 1994). Um instrumento adaptado para o Brasil foi conduzido por Martins *et al.* (2006).

Os vinte itens da EBPS (HINKIN; SCHRIESHEIM, 1989) foram traduzidos e adaptados semanticamente à língua portuguesa por Martins *et al.* (2006). As autoras submeteram os itens à avaliação de três especialistas nas línguas inglesa e portuguesa para garantir uma tradução confiável e adaptada ao trabalhador brasileiro. Verificaram, depois disso, a clareza e a compreensão dos vinte itens, discutindo-os com dez trabalhadores de escolaridade correspondente ao ensino fundamental e ajustaram alguns itens para que se tornassem mais claros. A EBPS foi, então, aplicada a trezentos e doze (312) trabalhadores de diversas empresas privadas, de ramos de atividades variados. A escolaridade mínima dos trabalhadores era de ensino médio.

Os sujeitos registravam suas respostas em uma escala de 5 pontos, sendo o valor 1 correspondente a “Discordo totalmente” e 5 a “Concordo totalmente”. Essas respostas foram codificadas em um banco de dados e submetidas às análises estatísticas dos componentes principais com rotação oblíqua (*oblimin*) e, posteriormente, à análise dos eixos principais com rotação Promax, para verificação da validade (qualidade psicométrica que verifica se a escala realmente

mede o que se propõe a medir) e aos cálculos do alfa de Cronbach, para verificação da confiabilidade (outra qualidade psicométrica que avalia se a escala mede com precisão). Os cálculos indicaram 04 fatores com valores próprios iguais ou maiores do que 1,0 que explicavam, no mínimo, 7% de variância cada um. Os 04 fatores, juntos, explicaram 59% de variância total e reuniam 15 dos 20 itens iniciais da EBPS de Hinkin e Schriesheim (1989), todos com cargas fatoriais= 0,48; **base de poder legítimo** (Fator 1, com 4 itens e  $\alpha$  de 0,81); **base de poder de perícia** (Fator 2, com 4 itens e  $\alpha$  de 0,84); **base de poder de coerção** (Fator 3, com 3 itens e  $\alpha$  de 0,85) e **base de poder de recompensa** (Fator 4, com 4 itens e  $\alpha$  de 0,72). A **base de poder de referência** não foi identificada entre os trabalhadores que participaram do estudo. Assim, a EBPS adaptada e validada para trabalhadores brasileiros avalia 04 das 05 bases de poder propostas por French e Raven (1959) e confirmadas por Hinkin e Schriesheim (1989). A seguir, serão expostos os procedimentos metodológicos da pesquisa e explicitados sua caracterização e os procedimentos utilizados para a coleta de dados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O caminho metodológico aqui exposto visa a atender aos objetivos propostos na pesquisa.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Neste trabalho, para caracterização da pesquisa, enfocou-se a taxionomia utilizada por Vergara (2009, p. 40), isto é, o critério de classificação de pesquisa por ela proposto, em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e quantitativa. A pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses. Oferece dados elementares, que dão suporte para estudos mais aprofundados sobre o tema.

A pesquisa quantitativa remete para uma explicação das causas, por meio de medidas objetivas, utilizando-se basicamente de dados estatísticos. Quanto aos meios, a pesquisa é: de campo, documental e bibliográfica. Segundo Vergara (2009, p. 43), pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Em relação a pesquisa documental, Vergara (2009, p. 42) afirma que:

a pesquisa documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, dispositivos de armazenagem por meios ópticos, magnéticos e eletrônicos em geral, diários, cartas pessoais e outros.

Os dados foram coletados por meio de questionários enviados via *on-line* aos professores, tendo sido feitas compilações estatísticas. Para Vergara (2009), pesquisa bibliográfica é “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2009, p. 42). Foram utilizados dados extraídos de livros, artigos e redes eletrônicas.

### 3.2 Coleta e Tratamento dos Dados

Conforme Vergara (2009, p. 50), na coleta de dados “o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema”. A coleta de dados foi feita através da aplicação de questionário com perguntas fechadas, que reuniu dois instrumentos validados: de Walton (1973), sobre QVT, que foi validado por um especialista, com a titulação de Mestre. Chama-se Sued José Rosa e atua em linhas de pesquisa vinculadas com a qualidade de vida no Trabalho e o questionário da Escala de Bases de Poder do Supervisor – EBPS, desenvolvidos e validados por análises fatoriais exploratórias, para avaliar as bases de poder social propostas por French e Raven (1959). Essa validação, no Brasil, foi conduzida por Martins *et al.* (2006). O questionário utilizado contém quarenta e uma (41) perguntas fechadas, contando com os 02 constructos QVT e EBPS.

A coleta de dados ocorreu no período de novembro de 2013 a fevereiro de 2014. O questionário completo encontra-se no Apêndice A. Cabe ressaltar aqui a dificuldade encontrada nesta etapa do estudo, pois trata-se de um tema muito instigante. Por se tratar de final de ano, foi difícil que os professores respondessem ao questionário. Por isso, houve um prazo maior para que os docentes enviassem suas respostas. O questionário de Walton (1973) ficou composto por 8 Dimensões, sendo que foram 29 questões a serem respondidas em relação à QVT. O quadro a seguir apresenta como se constituiu o processo para descoberta do tipo de poder, existente no questionário relacionado às Bases de Poder, pois cada uma das 12 questões, do questionário aplicado, corresponde às 04 bases de poder do Supervisor (EBPS). A Base de Poder de Referência não participou nas questões fechadas.

Quadro 8 - Composição da EBPS nas questões do questionário

BASES DE PODER	QUESTÕES
Legítimo	31,34,39
Perícia	32,36,40
Coerção	33,41
Recompensa	30,35,37,38

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Houve mudanças nas perguntas, nesses questionários validados, para adaptação ao tema proposto, porque, no instrumento validado de Walton (1973), não há questões relacionadas ao Poder. Com isso, fez-se uma nova validação.

Os questionários foram enviados, *on-line*, aos professores, pelos coordenadores de cursos de Administração, no primeiro momento, mas não houve respostas dos docentes: somente 8 responderam ao questionário. Então, decidiu-se coletar presencialmente, indo às IES com a autorização dos coordenadores, sendo feito o preenchimento durante o intervalo das aulas, na sala dos professores. O cálculo da amostra foi realizado de tal forma que possibilitasse estender os resultados da amostra coletada para a população de professores do curso de administração de IES privadas de Belo Horizonte.

Utilizando o método para estimação de proporções para populações finitas (BOLFARINE; BUSSAB, 2005), a expressão para o tamanho da amostra é dada por:

$$n = \frac{N}{\frac{(N-1)B^2}{p(1-p)z_\alpha^2} + 1}$$

em que  $z_\alpha$  é o percentil da distribuição normal correspondente ao nível de significância  $\alpha$ . Foi utilizado um símbolo  $p$ , que é a proporção da ocorrência de uma categoria específica de alguma variável das dimensões de Poder ou das dimensões de QVT de Walton,  $B$  a margem de erro e  $N$  o tamanho da população de professores do curso de Administração de escolas privadas de Belo Horizonte. Para o cálculo da amostra, foi adotado um  $N$  de 353. (Quantidade de professores no total). O universo é composto por 52 Instituições de Ensino Superior de Belo Horizonte, das quais 09 apresentaram as seguintes características: para a seleção foram escolhidas as IES em que os docentes lecionavam em 02 turnos (Manhã e Noite), sendo que somente 07 IES responderam ao questionário, as 02 IES que não optaram por participarem da pesquisa foram: Faminas e PUC-Minas, Campus Coração Eucarístico.

**Quadro 9 - Resultados dos questionários respondidos**

INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	TURNOS	QUANTIDADE PROFESSORES
UNI-BH	33	M-N	37
NEWTON PAIVA	30	M-N	32
U N A	34	M-N	45
FAMINAS	NR	M-N	NR
NOVOS HORIZONTES	46	M-N	80
PITÁGORAS	6	M-N	42
PUC-MINAS CONTAGEM	48	M-N	72
PUC-MINAS COREUC	NR	M-N	NR
FUMEC	8	M-N	45
TOTAIS	205		353

Legenda: NR- não respondeu ao questionário.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o cálculo da amostra, foi considerado um universo de 353 professores. Para possibilitar o cálculo do tamanho da amostra para as diferentes variáveis com os níveis especificados de significância e margem de erro, foi utilizado um p de 50%, uma vez que o tamanho da amostra obtido sobre essa suposição é máximo, suficiente para qualquer possível resultado que venha a ocorrer (HULLEY *et al.*, 2006).

Com isso, é necessário que o tamanho de amostra seja, no mínimo, de 184 professores, para alcançar uma margem de erro de 5% ao nível de 5% de significância. Considerando um universo de 353 professores, é necessário entrevistar 52,11% deles. Ao todo, 205 professores responderam aos questionários, um valor acima do mínimo desejado, sendo 14 *on-line* e 191 presenciais.

Vergara (2007, p. 52) ainda define toda a população e a população amostral. População não é o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo. A amostra utilizada foi **não probabilística por conveniência**, baseada em procedimentos estatísticos, constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo. O universo da amostra compreenderá os cursos de Administração sediados no Campus Central das Instituições de Ensino Superior de Belo Horizonte.

Segundo Vergara (2007, p. 53), sujeitos “são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes, confunde-se com ‘universo e amostra’, quando estes são relacionados

com pessoas”. Os sujeitos da pesquisa serão, assim, os professores de cursos de Administração das universidades privadas que lecionam nos turnos da manhã e da noite.

### 3.3 Método de pesquisa

Por se tratar de um estudo de organizações específicas, que permite maior detalhamento das informações das IES, esta pesquisa envolveu um estudo dos vários métodos estatísticos utilizados para atingir aos objetivos específicos. Para realizar a validação dos instrumentos da pesquisa, foram verificadas três questões básicas: **a dimensionalidade, confiabilidade e validade**. De acordo com Hair (2009), a dimensionalidade exige que os itens que formam o constructo estejam fortemente associados entre si, representando o mesmo conceito.

A confiabilidade é a avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de um mesmo constructo e a validade pode ser definida como o grau em que uma escala ou conjunto de medidas representa com precisão o conceito de interesse. Para verificar a dimensionalidade de cada constructo foram utilizados o critério da Análise Paralela, elaborado por Horn (1965). Para a confiabilidade, foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach (1951).

A validade foi verificada através da validação convergente, utilizando as cargas fatoriais e a variância explicada encontradas na Análise Fatorial, Hair (2009). Para que um constructo seja válido e permita a construção de indicadores, espera-se encontrar unidimensionalidade, coeficientes de Alfa de Cronbach maiores que 0,60 e cargas fatoriais e variância explicada acima de 0,50.

Após a análise de validação das dimensões de Poder e QVT de Walton (1973), os itens foram padronizados para oscilar de -1 a 1, sendo que valores negativos representam as opiniões “Discordo totalmente” e “Discordo” e valores positivos, representam as opiniões “Concordo” e “concordo totalmente”. Essa transformação é sugerida por Gelman e Hill (2007) e permite melhores visualizações dos resultados de uma escala Likert. Para cada uma das dimensões de Poder e QVT de Walton (1973), foi criado um índice que o representasse, a partir da média dos itens padronizados de cada constructo (dimensão). Para apresentação e comparação das médias dos itens dentro de cada constructo, foi utilizado o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança.

O método *bootstrap* de Efron e Tibshirani (1993) é muito utilizado para realizar inferências, quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse (TABELA 6). Para comparar as dimensões de Poder e QVT entre as IES, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis, e, para as comparações múltiplas, foi utilizado o teste de Nemenyi (HOLLANDER; WOLFE, 1999) (TABELA 7).

Para relacionar as dimensões de Poder com as dimensões de QVT, de Walton (1973), foi utilizada a correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE, 1999) (TABELA 9). O software utilizado na análise foi o R versão 3.0.2.

No próximo capítulo, expõe-se a análise dos resultados da pesquisa realizada.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo destina-se à apresentação das IES e análise dos resultados da pesquisa realizada com os professores do curso de Administração das IES privadas selecionadas. Para melhor entendimento, as 8 dimensões do modelo proposto por Walton (1973) e o de Bases de Poder do Supervisor (EBPS) foram avaliados separadamente. Dessa forma, o capítulo está organizado da seguinte maneira:

### **4.1 Caracterização das unidades de estudo**

### **4.2 Análise descritiva**

- ✓ Descrição do Perfil (Distribuição dos docentes por faculdade e por Titularidade);
- ✓ Descrição das variáveis relacionadas às dimensões de Poder e QVT (separadamente);

### **4.3 Análise estatística**

- ✓ Validação do Instrumentos (QVT, de Walton (1973)) e Escala das Bases de Poder do Supervisor (EBPS), de French e Raven (1959).

De acordo com os objetivos Específicos:

- ✓ Medir a QVT de acordo com a dimensões de Walton (1973) (TABELA 3);
- ✓ Comparar a QVT dos professores das Universidades Privadas em estudo (TABELA 4).
- ✓ Relatar a percepção do professor sobre as relações de poder em seu ambiente de trabalho (TABELA 5).
- ✓ Determinar a existência de relação entre QVT e Poder (TABELA 6).

#### 4.4. Caracterização das unidades de estudo

Nesta seção, são apresentadas algumas informações sobre o ambiente em que foi realizada a pesquisa, para informar ao leitor acerca das características principais das Instituições estudadas.

##### 4.4.1 Sobre a FUMEC

**Figura 2 - História da Universidade FUMEC**



Fonte: [www.fumec.br](http://www.fumec.br)

A Fundação Mineira de Educação e Cultura, pessoa jurídica de direito privado e sem fins lucrativos, foi fundada em 1965. Inicialmente, implantou-se a Faculdade de Ciências Empresariais (FACE) e a Faculdade de Engenharia e Arquitetura (FEA).

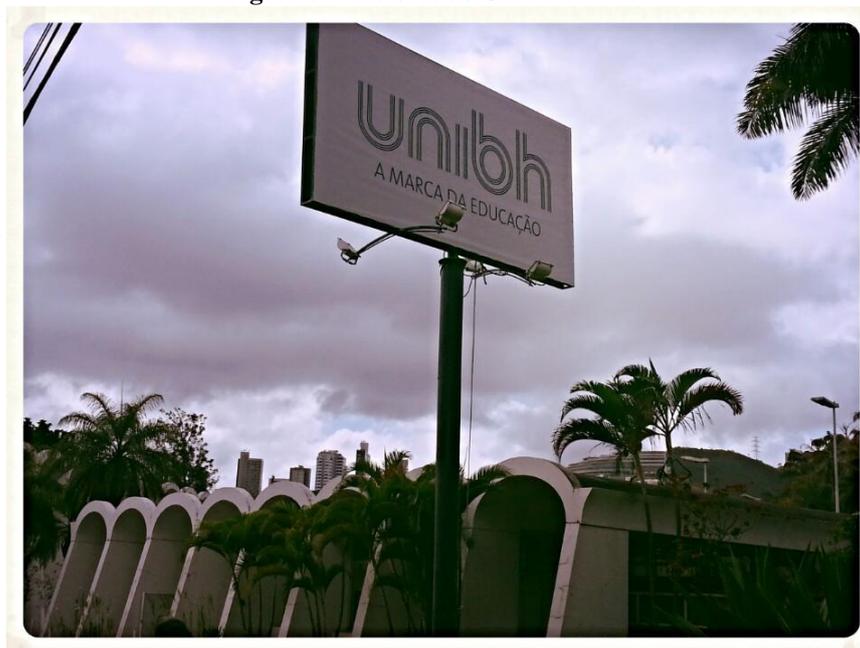
A instituição ampliou suas áreas de atuação e criou, posteriormente, a Faculdade de Ciências Humanas (FCH), que hoje se chama Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde.

Surge com isso, em 2000, o Centro Universitário FUMEC, com desenvolvimento em projetos pedagógicos, corpo docente e infraestrutura. Em 2004, a Instituição conquista o credenciamento como Universidade. A FUMEC se destaca no desenvolvimento de projetos de

pesquisa e extensão e na realização de estágios e visitas técnicas. O investimento em capacitação de pessoal e criação de cursos estão também previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade FUMEC. Os órgãos colegiados, integrados por professores, alunos e pessoal técnico-administrativo, respondem pela ação participativa na Instituição. A FUMEC, hoje, tem cerca de quinze mil alunos. Seus cursos oferecidos são: cursos de graduação, cursos superiores de tecnologia, pós-graduação *lato sensu* (especialização), pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) e de extensão, cursos virtuais e opções na modalidade de Educação a Distância (EAD). Para os estudantes, é proporcionada a oportunidade para viagens de intercâmbio, com base em convênios firmados com outras instituições, por meio do setor de Relações Internacionais.

#### 4.4.2 Sobre o Centro Universitário de Belo Horizonte – UniBH

**Figura 3 - História do UniBH**



Fonte: [www.unibh.br](http://www.unibh.br)

O Centro Universitário de Belo Horizonte – UniBH foi fundado em 10 de março de 1964. É uma instituição filantrópica privada, de ensino superior e de ensino técnico, localizada no município de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais. Parte do UniBH foi vendido, em 2008, para o grupo Anima Educação que também havia comprado o Centro Universitário Una. Com mais de quatro décadas de funcionamento, o UniBH possui quase 50 cursos de graduação

nas modalidades de bacharelado, licenciatura e tecnologia, e dezenas de cursos de extensão, pós-graduação e MBA. O UniBH já possuiu o curso de Mestrado em Nutrição, mas o curso se extinguiu em 2008. Destacam-se os cursos de Medicina, Direito, Pedagogia, Relações Internacionais, Ciências Contábeis, Ecologia e os cursos de Comunicação Social. Com o objetivo de integrar ensino, pesquisa e extensão, a instituição mantém a TV UniBH (presente nas TVs por assinatura), que opera desde 1998, exibindo uma programação variada, que inclui os conhecimentos produzidos pelo centro universitário. A partir de 2012, o UniBH pode contar com mais de 19.000 alunos em sua instituição. Anteriormente, tinha o nome de FAFI-BH.

O UniBH mantém convênios com instituições de ensino superior de outros países, oferecendo possibilidades de intercâmbio aos seus alunos, como as instituições portuguesas Universidade de Coimbra, Universidade de Évora e Universidade do Porto.

#### 4.4.3 Sobre o Centro Universitário Newton Paiva

**Figura 4 - História da Newton Paiva**



Fonte: [www.newtonpaiva.br](http://www.newtonpaiva.br)

O Centro Universitário Newton Paiva é uma instituição de ensino superior localizada no município de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais, fundada no dia 1º de fevereiro de 1972. A Newton Paiva possui 27 cursos de graduação nas modalidades de bacharelado, licenciatura e tecnologia. O nome, Centro Universitário Newton Paiva, é em homenagem ao educador mineiro Newton de Paiva Ferreira, nascido no dia 22 de julho de 1905, em Varginha. Newton de Paiva Ferreira foi fundador do colégio Anchieta, um dos pioneiros estabelecimentos de ensino de 1º e 2º graus em Minas Gerais, localizado na esquina da rua Tamoios com a avenida Olegário Maciel, em Belo Horizonte. Seus filhos, o engenheiro Paulo Newton Paiva Ferreira, o economista Newton Ferreira Filho e a profissional de Relações Públicas, Maria Elvira Salles Ferreira, guiados pelo idealismo do pai, aliado aos seus próprios ideais de dar continuidade ao processo educacional, fundaram, em 1972, o Instituto Cultural Newton Paiva Ferreira. O Centro Universitário Newton Paiva foi vendido para o Grupo Splice, de Sorocaba, em 2008. O grupo paulista atua nas áreas financeira, imobiliária, infraestrutura, tecnologia e educação. Nesse último, por meio da Faculdade de Engenharia de Sorocaba (Facens), no mercado há trinta e dois anos. A Newton Paiva possui 35 anos de existência e constitui um prolongamento do Colégio Anchieta.

#### 4.4.4. Sobre a Faculdade Novos Horizontes

**Figura 5 - História da Faculdade Novos Horizontes**



Fonte: [www.unihorizontes.br](http://www.unihorizontes.br)

Em 1999, um grupo de professores da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) decidiu se reunir para a criação de um instituto com o objetivo de atuar em diversas modalidades da educação. Surgiu, nesse ano, o Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa, mantenedor da futura Faculdade Novos Horizontes, que, em 19 de abril de 2001, recebeu a autorização do MEC para o funcionamento dos cursos de Administração e Ciências Contábeis.

No ano de 2004, o MEC reconheceu os cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Novos Horizontes. Junto a essa conquista, a Faculdade celebrou a formação das primeiras turmas e a autorização para abertura de dois cursos de Graduação Tecnológica, Gestão Comercial e Gestão de Cooperativas. Consolidando-se como uma instituição de ensino superior em 2005, a Faculdade Novos Horizontes foi autorizada, pelo MEC, a ofertar o curso de Direito. Dois anos depois, em 2007, além dos formandos dos cursos de Graduação e Pós-graduação *Lato Sensu*, a Novos Horizontes formou sua primeira turma de Mestres em Administração. Hoje, a Faculdade Novos Horizontes possui três unidades, duas no Santo Agostinho e uma no Barreiro, ofertando dez cursos de Graduação, sendo cinco de Graduação, Bacharelado e cinco de Graduação Tecnológica. A Novos Horizontes possui ainda cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* (MBA e Especialização) e um Programa de Mestrado Acadêmico em Administração com mais de 370 Mestres formados.

#### 4.4.5 Sobre a Faculdade Pitágoras

Figura 6 - História da Faculdade Pitágoras



Fonte: [www.faculdadepitagoras.com.br](http://www.faculdadepitagoras.com.br)

A Faculdade Pitágoras é uma instituição privada de educação superior, com campus em diversas cidades do Brasil, oferecendo cursos de Graduação, Pós-Graduação e Capacitação. A primeira Faculdade Pitágoras foi fundada na cidade de Belo Horizonte, no ano 2000, oferecendo o curso de Graduação em Administração. No final de 2001, possuía 332 alunos. Na mesma época, contava com uma base de 98.257 alunos na educação básica por meio da Rede Pitágoras, uma das maiores do país.

Hoje, a faculdade está presente nos estados de Minas Gerais, Maranhão, Bahia, Espírito Santo, São Paulo, Paraná e Alagoas. Com unidades nas cidades de Belo Horizonte, Betim, Contagem, Divinópolis, Ipatinga, Governador Valadares, Uberlândia, Poços de Caldas, Feira de Santana (BA), Teixeira de Freitas (BA), Sorocaba (SP), Jundiaí (SP), Linhares (ES), Londrina (PR), Maceió (AL), São Luís (MA).

Além de estar presente na educação básica e no ensino superior, este com 29 opções de cursos, a instituição oferece cursos de idiomas e cursos técnicos por intermédio do Pronatec (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego). O símbolo do Pitágoras é a representação do teorema de Pitágoras, célebre matemático grego: a soma do quadrado dos catetos é igual ao quadrado da hipotenusa.

#### 4.4.6 Sobre a Pontifícia Universidade Católica de Contagem

**Figura 7 - História da PUC – Contagem**



Fonte: [www.pucminas.br](http://www.pucminas.br)

A PUC Minas, em Contagem, possui cerca de cinco mil alunos e oferece os cursos de Administração, Administração com linha de formação em Comércio Exterior, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia Mecânica, Geografia, Serviço Social e Sistemas de Informação.

Criada em 1990, faz parte da história de Contagem, contribuindo para o desenvolvimento humano e social do município. A maioria dos alunos e funcionários reside na cidade. O núcleo universitário possui, também, o Centro de Climatologia Tempoclima, que é referência nacional em informações sobre previsão do tempo e monitoramento das condições atmosféricas. Para propiciar ao aluno experiências que o aproximem do mercado de trabalho, a PUC Minas, em Contagem, executa projetos de pesquisa e de iniciação científica. Além disso, através do instituto de Educação Continuada da PUC Minas, oferece cursos de pós-graduação nas mais diversas áreas do conhecimento.

#### 4.4.7 Sobre o Centro Universitário U N A

**Figura 8 - História do Centro Universitário Una**



Fonte: [www.una.br](http://www.una.br)

O Centro Universitário de Ciências Gerenciais da Una é uma instituição de ensino superior, localizada em Belo Horizonte e em outras cidades de Minas Gerais. Possui cursos superiores nas áreas de bacharelado, licenciatura, tecnologia e pós-graduação *lato e stricto sensu*. Conta com dez *campi*, localizados nas cidades de Belo Horizonte, Contagem e Betim. Seu centro tecnológico denomina-se UNATEC e oferece cursos tecnológicos. É mantido pelo grupo Anima Educação.

O Centro Universitário Una foi fundado em 20 de outubro de 1961, na cidade de Belo Horizonte. É uma instituição de ensino superior privada. Dados de 2011 revelam que esta instituição já tem 15.000 alunos. Iniciou suas atividades como uma organização voltada para o ensino Superior, intitulada UNA (União de Negócios e Administração Ltda.), com o objetivo de aprimorar profissionais em assessoria, pesquisa e treinamento.

Denominada inicialmente de Instituto de Relações Públicas, após o Decreto n. 67.660, de 25 de novembro de 1970, transformou-se em Faculdade de Ciências Administrativas, oferecendo o Curso de Administração de Empresas. O reconhecimento veio por meio do Decreto Federal n. 74.455, de 26 de agosto de 1974, já como Faculdade de Ciências Gerenciais.

Em 1972, a instituição mudou-se para o bairro de Lourdes, em uma edificação tombada pelo IEPHA, cujos padrões arquitetônicos se enquadram nos moldes do período compreendido

entre 1897 e 1930. A transformação da Faculdade de Ciências Gerenciais em Centro Universitário de Ciências Gerenciais da Una ocorreu em 02 de outubro de 2000. Em 10 de junho de 2003, um novo grupo gestor assume a UNA, o “Centro Universitário UNA Ltda”.

Em 2006, a UNA e a Unimonte – Centro Universitário Monte Serrat, de Santos, São Paulo, fecharam uma parceria para criar uma Rede Nacional de Instituições Educacionais Associadas. O Reitor da Unimonte é o professor e engenheiro Ozires Silva, fundador da Embraer.

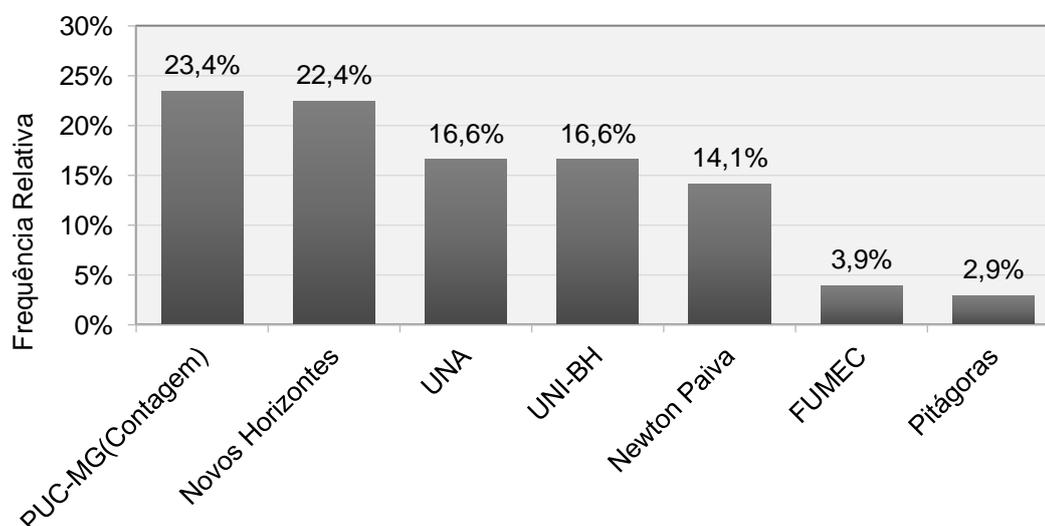
A Una possui parcerias internacionais com instituições de ensino, órgãos de relações internacionais, agências de intercâmbio e Câmaras de Comércio de diversos países, como: Ohio University, École Supérieure de Gestion et de Commerce International, Fairleigh Dickinson University, La Provence.

#### 4.5 Análise descritiva

Na análise descritiva, foram apresentadas as características dos entrevistados, referentes à Instituição em que trabalhava e escolaridade, assim como para cada um dos itens correspondentes às dimensões de QVT, de Walton (1973), e bases de Poder, de French e Raven (1959).

##### 4.5.1 Descrição do perfil

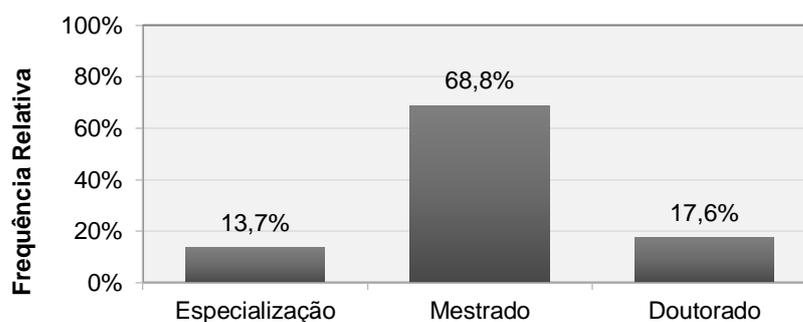
**Gráfico 1 - Distribuição dos Docentes por Faculdade**



Nota-se que a PUC-MG (Contagem) foi a instituição com maior quantidade de docentes (48), seguida pela Novos Horizontes (46), cada uma sendo responsável por 23,4% e 22,4% da amostra, respectivamente. UNA e UNI-BH apresentaram a mesma quantidade de docentes (34), representando 16,6% da amostra cada, enquanto a quantidade de docentes da Newton Paiva (29) representou 14,1%. Já a FUMEC (8) e o Pitágoras (6) tiveram as menores representações, com 3,9% e 2,9% dos professores, respectivamente.

Analisando este gráfico, pode-se observar que não foram todos os docentes que responderam ao questionário. As IES que menos participaram foram Fumec e Pitágoras, como se pode observar no Gráfico 1, com a quantidade de docentes de cada IES privada.

**Gráfico 1 - Distribuição dos Docentes por Titularidade**

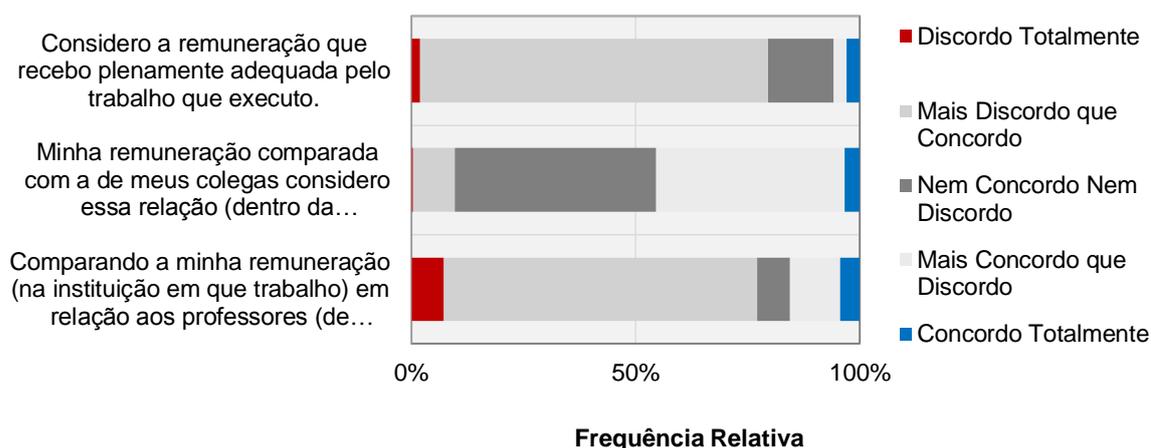


Em relação à titularidade dos docentes, a maioria dos entrevistados possui mestrado (141), representando 68,8% da amostra. Os que possuem doutorado são em menor quantidade (36), assim como os que têm apenas especialização (28). Esses níveis correspondem a 17,6% e 13,7% do total de docentes, respectivamente. Mostraram-se os resultados acerca do perfil das Instituições e suas características, como instituição em que trabalha e sua titularidade. Pode-se observar que as IES privadas, como PUC Contagem e Newton Paiva, foram as que mais têm docentes lecionando e, de acordo com a titularidade, a maioria dos docentes tem Mestrado. Essa observação foi baseada na participação dos docentes que responderam ao questionário de acordo com levantamentos estatísticos.

#### 4.5.2 Descrição das variáveis relacionadas às dimensões de QVT

A análise dos questionários foi feita em dois momentos: inicialmente, foram mostrados e analisados os dados coletados referentes ao instrumento validado de QVT de Walton (1973) e depois a Escala de Bases de Poder do supervisor (EBPS) de French e Raven (1959). A cada constructo (Dimensão), foram feitas análises separadas, no total de 8 dimensões, com aproximadamente 03 perguntas para cada uma delas. No gráfico abaixo, é possível visualizar a distribuição das respostas de cada uma dessas dimensões.

**Gráfico 2 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Compensação Justa e Adequada (QVT)**

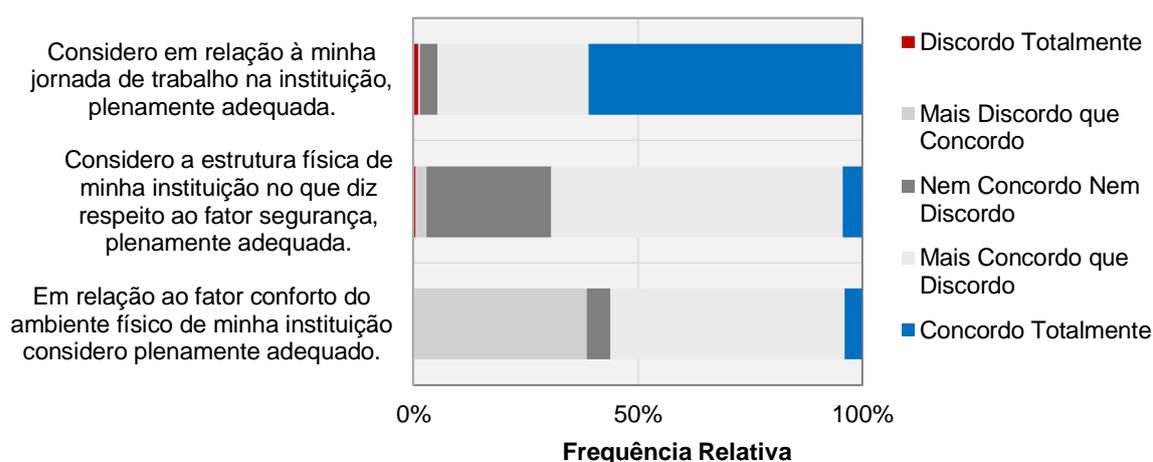


Em relação ao constructo *Compensação Justa e Adequada*, 77,6% dos entrevistados afirmaram discordar da, mais do que concordar com a afirmativa "*Considero a remuneração que recebo plenamente adequada pelo trabalho que executo*", enquanto 14,6% não concordaram nem discordaram. Já em relação à afirmativa "*Minha remuneração, comparada com a de meus colegas, considero essa relação (dentro da instituição que trabalho) plenamente adequada*"; 44,9% não concordaram nem discordaram e 42% afirmaram mais concordar que discordar. Ao serem questionados sobre a afirmativa "*Comparando a minha remuneração (na instituição em que trabalho) em relação aos professores (de outras instituições), considero-a plenamente adequada*", a maioria, representada por 69,8% dos respondentes, afirmou mais discordar que concordar.

Nota-se que os docentes, em sua maioria, não estão satisfeitos com a remuneração que recebem pelo trabalho que executam e mais discordam que concordam, ao compararem a sua

remuneração com a dos docentes de outras IES privadas, pois há uma diferença no valor de sua remuneração, uma vez que existem IES privadas que possuem diferenças em suas horas-aula trabalhadas. É lógico que, quanto mais aulas lecionarem, mais cresce a remuneração. Com isso, esse constructo é parcialmente ideológico, conforme diz Walton (1973).

**Gráfico 3 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Compensação Justa e Adequada (QVT)**

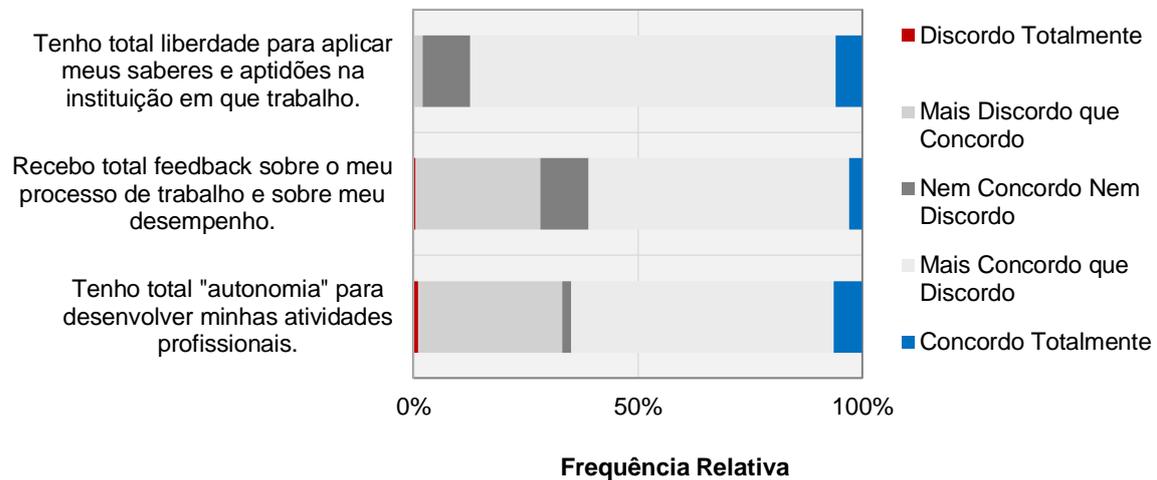


Em relação à **Dimensão 2, Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho**, 61% dos entrevistados afirmaram concordar totalmente com afirmativa "*Considero em relação à minha jornada de trabalho na instituição, plenamente adequada*", enquanto 33,7% mais concordaram que discordaram. Já em relação à afirmativa "*Considero a estrutura física de minha instituição, no que diz respeito ao fator segurança, plenamente adequada*", 64,9% concordaram mais que discordaram e 27,8% afirmaram nem concordar nem discordar. Ao serem questionados sobre a afirmativa "*Em relação ao fator conforto, do ambiente físico de minha instituição, considero plenamente adequado*", enquanto a maioria afirmou mais concordar que discordar, representada por 52,2% dos respondentes, 38,5% responderam mais discordar que concordar.

Em relação a esse constructo, nota-se que a maioria dos docentes respondeu concordar totalmente em relação à jornada de trabalho na instituição, considerando-a plenamente adequada, porque a maioria dos docentes vai lecionar, cumprindo sua hora-aula e depois volta para casa. E, de acordo com a estrutura física, no que diz respeito ao fator segurança, os docentes mais concordam que discordam. Subentende-se que os docentes estão satisfeitos com a segurança de não serem demitidos e em relação ao fator conforto do ambiente físico. Assim, mais concordam que discordam. Observa-se que há uma infraestrutura adequada em sala de aula,

com equipamentos modernos para serem utilizados: *data show*, quadro branco, computador, projetor, disponíveis em salas amplas adequadas e arejadas.

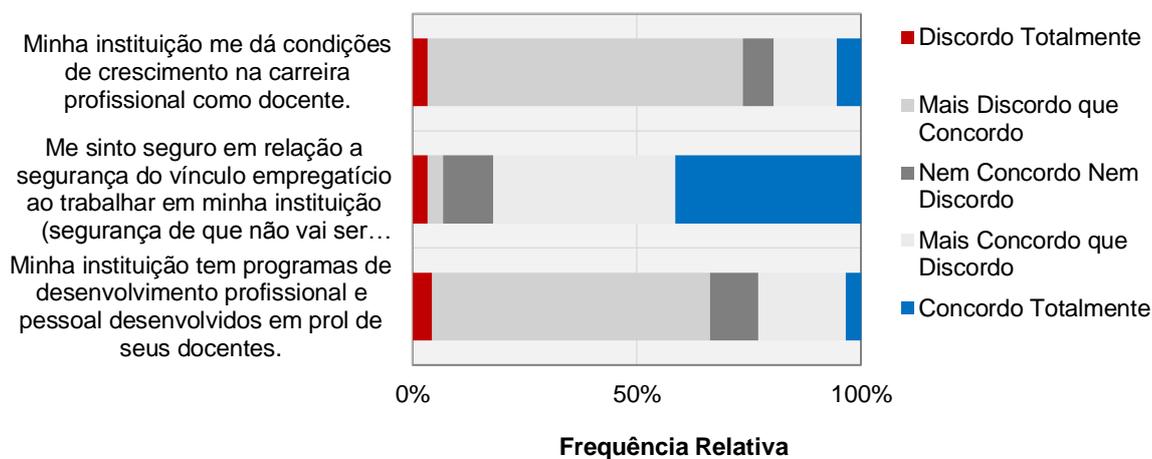
**Gráfico 4 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Oportunidade Imediata para Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana (QVT)**



Em relação ao constructo *Oportunidade Imediata para Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana*, 81,5% dos entrevistados afirmaram mais concordar que discordar com a afirmativa "*Tenho total liberdade para aplicar meus saberes e aptidões na instituição em que trabalho*", enquanto 10,7% nem concordaram nem discordaram. Já em relação à afirmativa "*Recebo total feedback sobre o meu processo de trabalho e sobre meu desempenho*", 58% mais concordaram que discordaram e 27,8% afirmaram mais discordar que concordar. Ao serem questionados sobre a afirmativa "*Tenho total "autonomia" para desenvolver minhas atividades profissionais*", a maioria afirmou mais concordar que discordar, representada por 67,8% dos respondentes, enquanto 32,2% responderam mais discordar que concordar.

De acordo com esse constructo, o docente tem total liberdade para aplicar e desempenhar, desenvolver suas capacidades humanas, com autonomia para transferir seus conhecimentos aos alunos na instituição em que trabalha. A maioria mais concorda que discorda. Conforme Walton (1973), o trabalhador (professor) tem a oportunidade de aplicar, no seu dia a dia, o seu saber e as suas aptidões profissionais com autonomia, independência no planejamento e execução de seu trabalho, com total liberdade. Com isso, vem o reflexo de seu *feedback* sobre o seu desempenho em sala de aula e também sobre o entrosamento com os alunos.

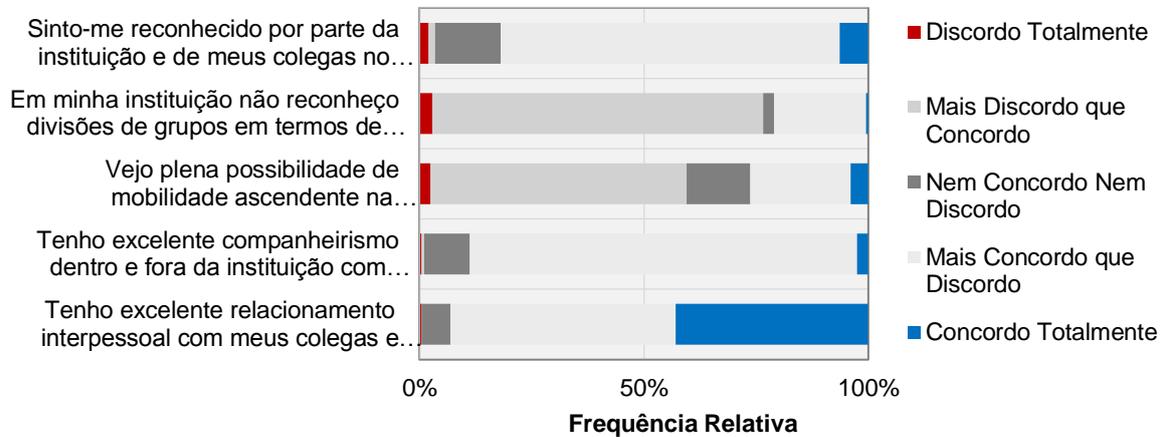
**Gráfico 5 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho (QVT)**



Em relação ao constructo *Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho*, 70,2% dos entrevistados afirmaram mais discordar que concordar com afirmativa "*Minha instituição me dá condições de crescimento na carreira profissional como docente*", enquanto 14,1% mais concordaram que discordaram. Já em relação à afirmativa "*Me sinto seguro em relação à segurança do vínculo empregatício ao trabalhar em minha instituição (segurança de que não vai ser demitido a qualquer momento)*", 41,5% concordaram totalmente e 40,5% afirmaram mais concordar que discordar. Ao serem questionados sobre a afirmativa "*Minha instituição tem programas de desenvolvimento profissional e pessoal desenvolvidos em prol de seus docentes*", a maioria, representada por 62% dos respondentes, afirmou mais discordar que concordar, enquanto 19,5% responderam mais concordar que discordar e 10,7% nem concordaram nem discordaram.

Conforme esse constructo, existem instituições que não dão oportunidade ao docente de crescer em sua carreira, nem de realizar crescimento pessoal como docente. Em relação à segurança de não ser demitido, isso só serve para os professores concursados e efetivados: os professores substitutos não têm garantias. Algumas IES possuem programas de desenvolvimento profissional desenvolvidos em prol de seus docentes como: PPCD (Programa Permanente de Capacitação Docente), que dá apoio pedagógico ao corpo docente, capacita o docente para melhor desempenho das suas ações em sala de aula e oferece qualificação, aperfeiçoamento e atualização aos professores, a fim de que passem por um processo de educação continuada para desenvolvimento do seu próprio trabalho. Só que, pelas respostas ao questionário, somente 19,5% mais concordaram que discordaram. Essas IES são regidas pela convenção coletiva do SINPRO-MG: os docentes têm uma ajuda de 50% em bolsas de estudo, oferecidas por esse órgão.

**Gráfico 6 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Integração Social na Organização do Trabalho (QVT)**

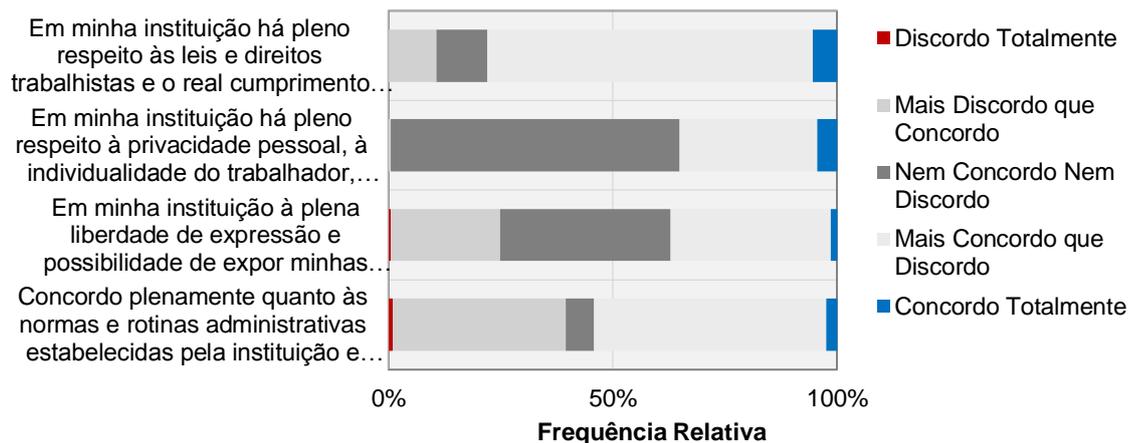


Em relação ao constructo *Integração Social na Organização do Trabalho*, 75,6% dos entrevistados afirmaram mais concordar que discordar com afirmativa *"Sinto-me reconhecido por parte da instituição e de meus colegas no tocante ao trabalho realizado, por minhas habilidades, capacidade e potencial"*, enquanto 14,6% nem concordaram nem discordaram. Já em relação à afirmativa *"Em minha instituição, não reconheço divisões de grupos em termos de status, privilégios e benefícios de alguns, as conhecidas "panelinhas"*, 73,7% mais discordaram que concordaram e 20,5% afirmaram mais concordar que discordar. Ao serem questionados sobre a afirmativa *"Vejo plena possibilidade de mobilidade ascendente na instituição por meritocracia (por exemplo: promover a cargos superiores aqueles que demonstram qualificação e competência para o cargo)"*, a maioria, representada por 57,1% dos respondentes, afirmou mais discordar que concordar, enquanto 22,4% responderam mais concordar que discordar e 14,1% nem concordaram nem discordaram. Sobre a afirmativa *"Tenho excelente companheirismo dentro e fora da instituição com meus colegas e demais membros da direção"*, 86,3% responderam mais concordar que discordar e 10,2% afirmaram nem concordar nem discordar. Por fim, em relação à afirmativa *"Tenho excelente relacionamento interpessoal com meus colegas e demais membros da equipe de trabalho"*, 50,2% afirmaram mais concordar que discordar e 42,9% disseram concordar totalmente.

No tocante a esse constructo, percebe-se um percentual alto (73,7%) de que há pessoas consideradas privilegiadas, verdadeiras panelinhas, quando se refere a privilégios e benefícios de alguns, além de não haver muita possibilidade de crescimento, na instituição, por meritocra-

cia. De acordo com essa dimensão, não há integração social nas IES. Nessa dimensão, as respostas contradizem o que Walton (1973) diz: ausência de preconceitos, igualdade no ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal e respeito às individualidades.

**Gráfico 7 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Constitucionalismo (QVT)**



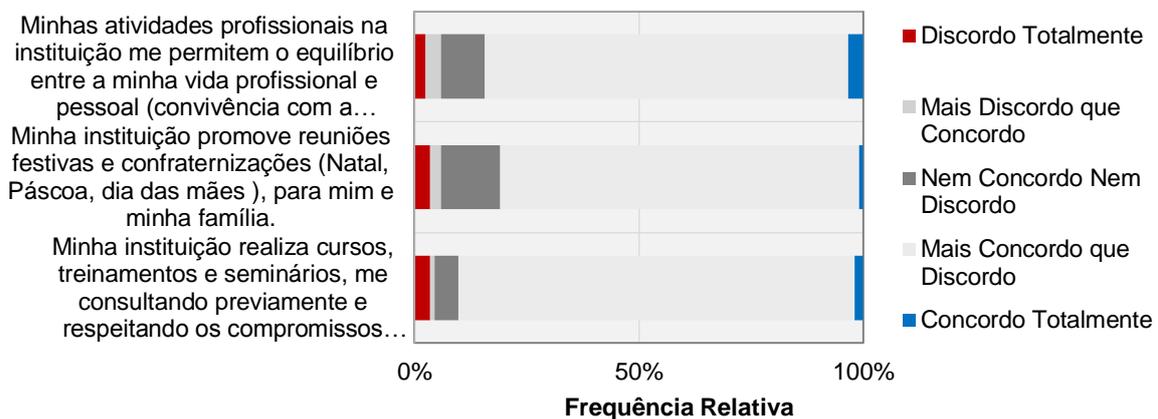
Em relação ao constructo *Constitucionalismo*, 72,7% dos entrevistados afirmaram mais concordar que discordar com afirmativa "*Em minha instituição há pleno respeito às leis e direitos trabalhistas e o real cumprimento dos direitos jurídicos do trabalhador*", enquanto 11,2% nem concordaram nem discordaram, 10,7% mais discordaram que concordaram. Já em relação à afirmativa "*Em minha instituição há pleno respeito à privacidade pessoal, à individualidade do trabalhador, tanto dentro quanto fora da instituição*", 64,4% nem concordaram nem discordaram e 30,7% afirmaram mais concordar que discordar. Ao serem questionados sobre a afirmativa "*Em minha instituição há plena liberdade de expressão e possibilidade de expor minhas ideias e opiniões sem ser repreendido*", a maioria, representada por 38% dos respondentes, afirmou nem concordar nem discordar, enquanto 35,6% responderam mais concordar que discordar e 24,4% mais discordaram que concordaram. Sobre a afirmativa "*Concordo plenamente quanto às normas e rotinas administrativas estabelecidas pela instituição e que influenciam o meu trabalho e minha vida como um todo*", 51,7% responderam mais concordar que discordar e 38,5% afirmaram mais discordar que concordar.

No que tange a esse constructo (Dimensão 6), **Constitucionalismo**, há necessidade do estabelecimento de normas, princípios e regras que tornem claros os direitos e deveres dos trabalhadores, mas, quanto à sua privacidade, à individualidade e à liberdade de expressão deixam

a desejar, não concordam nem discordam. Mas, estão de pleno acordo quanto às normas e rotinas administrativas impostas pela instituição. Com isso, existe a Convenção Coletiva de Trabalho, imposta pelo Sindicato de Professores de Minas Gerais (SINPRO-MG), que informa sobre o direito e deveres dos professores, pisos salariais e todos os acordos feitos com o sindicato patronal.

Conforme diz Walton (1973), essa dimensão fala sobre o respeito e zelo que a Organização tem pelos direitos do trabalhador (professor): direitos trabalhistas, privacidade pessoal e liberdade de expressão.

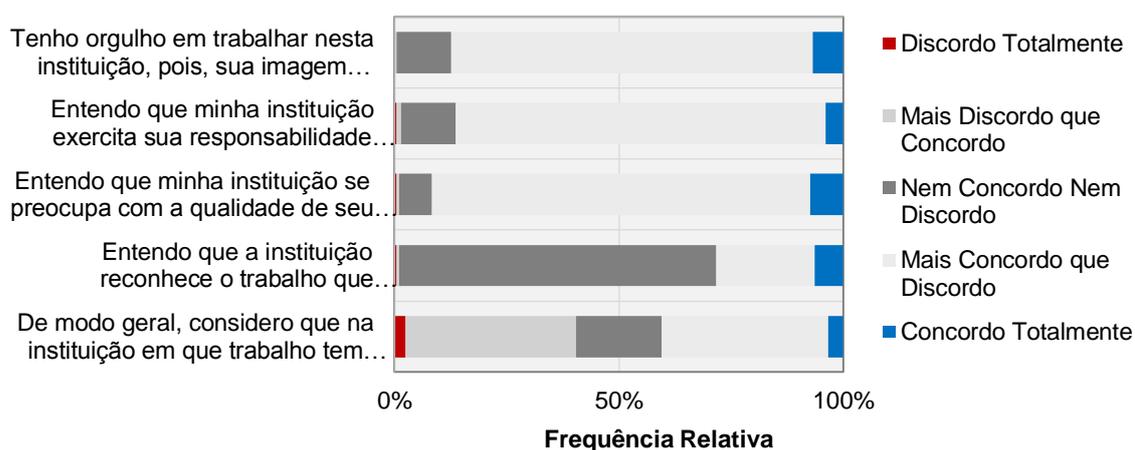
**Gráfico 8 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo O Trabalho e o Espaço Total na Vida (QVT)**



Em relação ao constructo *O Trabalho e o Espaço Total na Vida*, 81% dos entrevistados afirmaram mais concordar que discordar com afirmativa "*Minhas atividades profissionais na instituição me permitem o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal (convivência com a família e lazer)*", enquanto 9,8% nem concordaram nem discordaram. Já em relação à afirmativa "*Minha instituição promove reuniões festivas e confraternizações (Natal, Páscoa, dia das mães), para mim e minha família*", 80% mais concordaram que discordaram e 13,2% afirmaram nem concordar nem discordar. Ao serem questionados sobre a afirmativa "*Minha instituição realiza cursos, treinamentos e seminários, me consultando previamente e respeitando os compromissos anteriormente agendados*", a maioria, representada por 88,3% dos respondentes, afirmou mais concordar que discordar, enquanto 5,4% responderam nem concordar nem discordar.

Referindo-se a esta dimensão 7, **O Trabalho e Espaço total na Vida**, observa-se que o trabalho não absorve todo o espaço da vida do trabalhador. Com isso, o autor destaca a importância de se buscar um ponto de equilíbrio entre as demandas do trabalho e a vida privada do trabalhador, considerando, com isso, os seguintes indicadores: tempo para lazer e para a família, papel balanceado do trabalho e a representatividade do trabalho na vida do professor. Algumas das IES oferecem, aos docentes e a seus familiares, a oportunidade de se reunirem em festas natalinas, juninas e outros eventos. Oferecem também cursos, treinamentos e seminários aos professores, sempre que possível.

**Gráfico 9 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo A Relevância Social do Trabalho na Vida (QVT)**



Em relação ao constructo **A Relevância Social do Trabalho na Vida**, 80,5% dos entrevistados afirmaram mais concordar que discordar com afirmativa "*Tenho orgulho em trabalhar nesta instituição, pois sua imagem perante a comunidade e sociedade me proporciona prazer em fazer parte dela*", enquanto 12,2% nem concordaram nem discordaram. Já em relação à afirmativa "*Entendo que minha instituição exercita sua responsabilidade social fazendo frente a comunidade local, não lhes causando danos e colaborando com a solução de problemas existentes*", 82,4% mais concordaram que discordaram e 12,2% afirmaram nem concordar nem discordar. Ao serem questionados sobre a afirmativa "*Entendo que minha instituição se preocupa com a qualidade de seu serviço final prestado pela mesma*", a maioria, representada por 84,4% dos respondentes, afirmou mais concordar que discordar, enquanto 7,3% responderam nem concordar nem discordar. Sobre a afirmativa "*Entendo que a instituição reconhece o tra-*

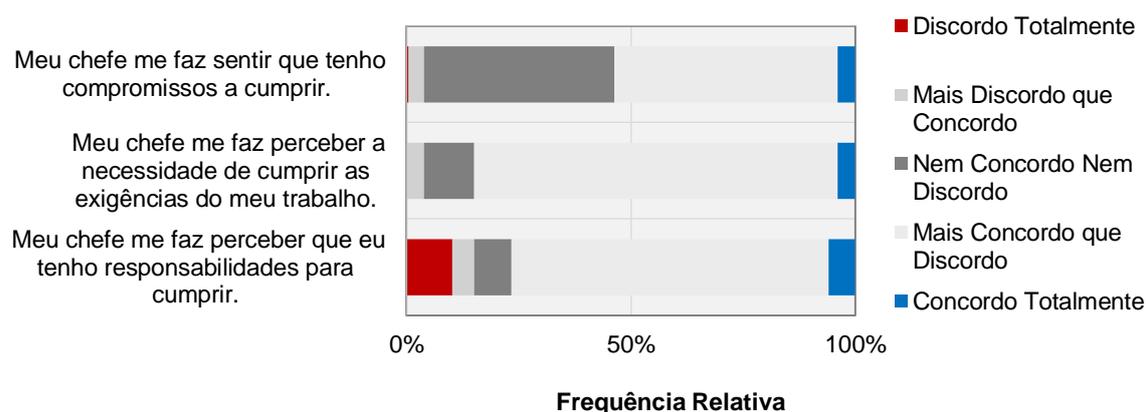
*balho que desenvolvo a ponto de perceber minha importância como funcionário", 70,7% responderam nem concordar nem discordar e 22% afirmaram mais concordar que discordar. Por fim, em relação à afirmativa "De modo geral, considero que, na instituição em que trabalho, tem uma excelente qualidade de vida no trabalho", 38% afirmaram mais discordar que concordar, 37,1% disseram mais concordar que discordar e 19% nem concordaram nem discordaram.*

Nessa última dimensão, **Relevância Social do Trabalho na Vida**, de acordo com o que interpreta Walton (1973), pode-se entender que os docentes são valorizados em seu trabalho, tanto pela organização quanto pela comunidade. Dá para perceber a importância do papel do professor quanto a sua imagem e responsabilidade do seu trabalho, e o fato de que a comunidade encara de forma positiva o seu trabalho, não afetando sua autoestima.

#### 4.2.3 Descrição das variáveis relacionadas ao Poder

Nos gráficos a seguir, é possível visualizar a distribuição das respostas de cada um desses Constructos referentes ao Poder.

**Gráfico 10 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Base de Poder Legítimo (Poder)**

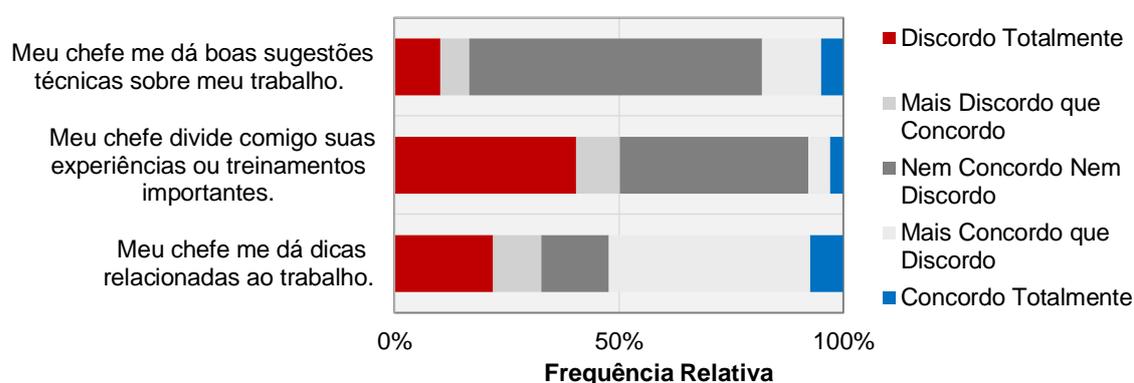


Em relação ao constructo **Base de Poder Legítimo**, 49,8% dos entrevistados afirmaram mais concordar que discordar com afirmativa "*Meu chefe me faz sentir que tenho compromissos a cumprir*", enquanto 42,4% nem concordaram nem discordaram. Já em relação à afirmativa

"*Meu chefe me faz perceber a necessidade de cumprir as exigências do meu trabalho*", 81% mais concordaram que discordaram e 11,2% afirmaram nem concordar nem discordar. Ao serem questionados sobre a afirmativa "*Meu chefe me faz perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir*", enquanto a maioria afirmou mais concordar que discordar, representada por 70,7% dos respondentes, 10,2% responderam discordar totalmente e 8,3% nem concordaram nem discordaram.

Em relação a este constructo, o **poder legítimo**, os autores French e Raven (1959) baseiam-se no reconhecimento, de uma pessoa, de que a outra detém o poder. Deve-se à posição que a pessoa ocupa, ou seja, a posição legalmente atribuída a ela. Nesse tipo de poder, existe aceitação dos membros da organização (docentes). Subentende-se que o docente tem a liberdade de executar o seu trabalho e não é cobrado pelo Coordenador de seu curso, mas ele sabe de sua responsabilidade com a Instituição.

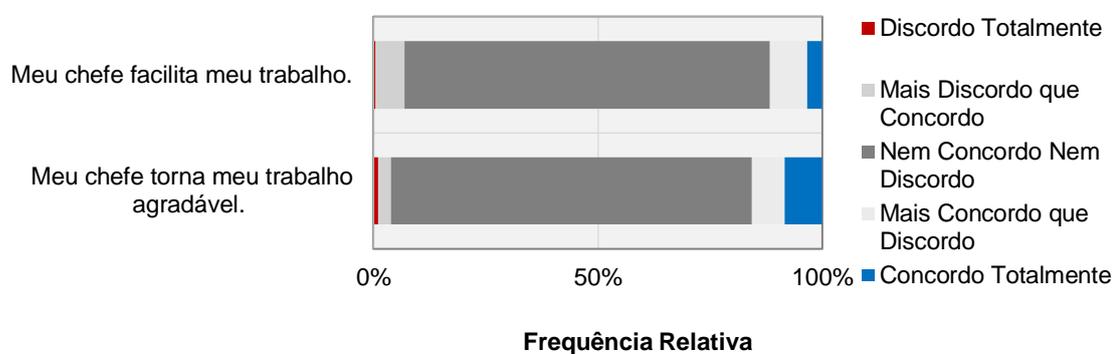
**Gráfico 11 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Base de Poder de Perícia (Poder)**



Em relação ao constructo **Base de Poder de Perícia**, 65,4% dos entrevistados afirmaram nem concordar nem discordar com afirmativa "*Meu chefe me dá boas sugestões técnicas sobre meu trabalho*", enquanto 13,2% mais concordaram que discordaram e 10,2% discordaram totalmente. Já em relação à afirmativa "*Meu chefe divide comigo suas experiências ou treinamentos importantes*", 42% nem concordaram nem discordaram e 40,5% afirmaram discordar totalmente. Ao serem questionados sobre a afirmativa "*Meu chefe me dá dicas relacionadas ao trabalho*", a maioria, representada por 44,9% dos respondentes, afirmou mais concordar que discordar, enquanto 22% responderam discordar totalmente e 15,1% nem concordaram nem discordaram.

Este constructo, **o poder de perícia**, segundo os autores French e Raven (1959), se baseia-se no fato de uma pessoa reconhecer que a outra domina certo conhecimento da especialidade de alguma pessoa sobre determinados assuntos e, por isso, não deve ser questionada. No questionamento em que o chefe dá dicas em relação ao trabalho, apenas 44,9% responderam mais concordo que discordo.

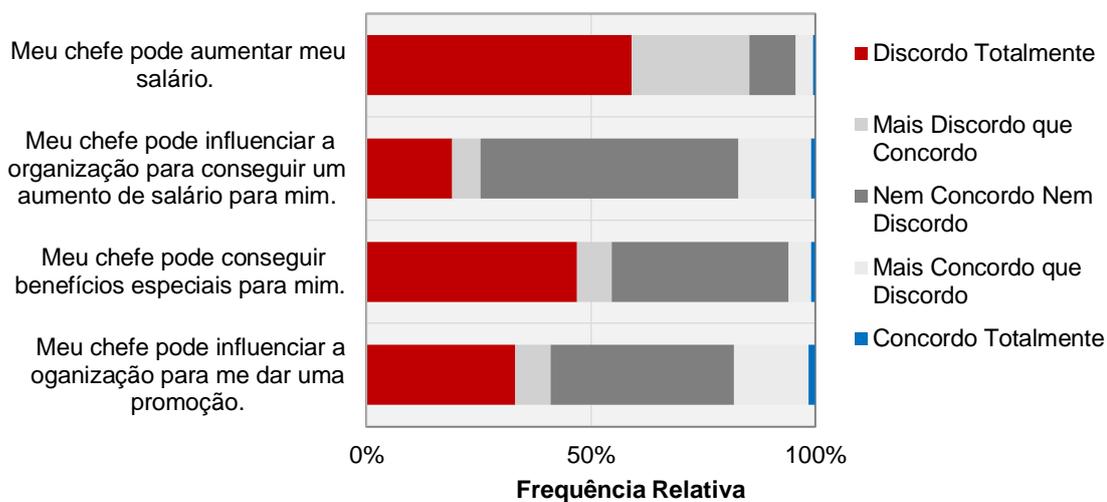
**Gráfico 12 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Base de Poder de Coerção (Poder)**



Em relação ao constructo **Base de Poder de Coerção**, 81,5% dos entrevistados afirmaram nem concordar nem discordar com afirmativa "*Meu chefe facilita meu trabalho*", enquanto 8,3% mais concordaram que discordaram e 6,3% mais discordaram que concordaram. Em relação à afirmativa "*Meu chefe torna meu trabalho agradável*", 80,5% nem concordaram nem discordaram, 8,3% afirmaram concordar totalmente e 7,3% mais concordaram que discordaram.

De acordo com esse constructo, quem coage vale-se de condições negativas que ameaçam o outro. Conforme o Gráfico 13, acima, foi demonstrado que os docentes nem concordam e nem discordam dos atos do seu chefe. Nesse constructo, não houve significância, pois todas as duas afirmativas deixam dúvida, uma vez que nem concordam e nem discordam. Subentende-se que o papel do chefe não é tão importante, e que não interfere no trabalho do docente.

**Gráfico 13 - Distribuição da Concordância com as Afirmativas que formam o Constructo Base de Poder de Recompensa (Poder)**



Em relação ao constructo **Base de Poder de Recompensa**, 59% dos entrevistados afirmaram discordar totalmente da afirmativa "*Meu chefe pode aumentar meu salário*", enquanto 26,3% mais discordaram que concordaram e 10,2% nem concordaram nem discordaram. Já em relação à afirmativa "*Meu chefe pode influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim*", 57,6% nem concordaram nem discordaram, 19% afirmaram discordar totalmente e 16,1% mais concordaram que discordaram. Ao serem questionados sobre a afirmativa "*Meu chefe pode conseguir benefícios especiais para mim*", a maioria, representada por 46,8% dos respondentes, afirmou discordar totalmente, enquanto 39,5% responderam nem concordar nem discordar. Sobre a afirmativa "*Meu chefe pode influenciar a organização para me dar uma promoção*", 41% respondeu nem concordar nem discordar e 33,2% afirmou discordar totalmente.

Esta dimensão pode ser definida como aquela em que chefe pode fornecer, a outrem, algo considerado como um prêmio, como: aumento de salário, benefícios especiais, promoção. Mas, de acordo com as respostas do questionário, isto não se efetiva, pois, para as IES privadas, este item não se aplica como positivo. Este constructo está relacionado ao reconhecimento de que uma determinada pessoa é um modelo a ser seguido e imitado pelos outros. Só que, pelos resultados da pesquisa, diverge de acordo com o conceito exposto pelo autor. Subentende-se que o Chefe não exerce poder sobre o outro, pois ele não interfere.

## 4.6 Análise Estatística

### 4.6.1. Validação do instrumento

A Tabela 1, abaixo, apresenta algumas estatísticas de validação do instrumento utilizado na pesquisa.

**Tabela 1 - Estatísticas de validação do instrumento**

Escala	Constructo	Itens	AC	Dim	CF Mín	VE
QVT	Compensação Justa e Adequada	3	<b>0,51</b>	1	0,55	0,51
	Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho	3	<b>0,50</b>	1	<b>-0,05</b>	0,59
	Oportunidade Imediata para Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana	3	0,79	1	0,68	0,72
	Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho	3	<b>0,34</b>	1	<b>-0,34</b>	0,6
	Integração Social na Organização do Trabalho	5	<b>0,45</b>	<b>2</b>	<b>-0,06</b>	<b>0,38</b>
	Constitucionalismo	4	<b>0,12</b>	1	0,51	<b>0,49</b>
	O Trabalho e o Espaço Total na Vida	3	0,71	1	0,57	0,65
	A Relevância Social do Trabalho na Vida	5	<b>0,52</b>	1	<b>-0,04</b>	0,51
Poder	Base de Poder Legítimo	3	<b>0,11</b>	<b>2</b>	<b>-0,02</b>	<b>0,42</b>
	Base de Poder de Perícia	3	0,81	1	0,73	0,73
	Base de Poder de Coerção	2	0,71	1	0,88	0,78
	Base de Poder de Recompensa	4	<b>0,67</b>	1	<b>0,30</b>	0,52

Nota-se que os constructos da escala QVT *Compensação Justa e Adequada*, *Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho*, *Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho*, *Constitucionalismo* e *A Relevância Social do Trabalho na Vida* e os constructos da escala de Poder, *Base de Poder Legítimo* e *Base de Poder de Recompensa* apresentaram Alfa de Cronbach (AC) menor que o indicado pela literatura, de 0,60. Essa estatística é utilizada para estimar a **confiabilidade** do instrumento utilizado. Além disso, ao verificar a **dimensionalidade** dos constructos (Dim), verificou-se que os constructos *Integridade Social na Organização do Trabalho (QVT)* e *Base de Poder Legítimo (Poder)* apresentaram mais de uma dimensão, o que indica que podem estar medindo mais de um conceito. De acordo com as cargas fatoriais mínimas observadas em cada constructo (CF Mín), pode-se observar a existência de itens que não contribuem de forma significativa para o conceito da dimensão. Isto foi observado para os constructos *Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho (QVT)*, *Oportunidade de Crescimento e*

*Segurança no Trabalho (QVT), Relevância Social do Trabalho na Vida (QVT), Base de Poder Legítimo (Poder) e Base de Poder de Recompensa (Poder)*, que apresentaram itens com cargas fatoriais entre  $|0,5|$ , limite que a literatura indica como baixa contribuição para o conceito da dimensão. Analisando as variâncias explicadas (VE), pode-se notar que as variáveis de alguns constructos não estão sendo capazes de explicar bem o conceito representado, ao apresentar valores abaixo de 0,5. Esses constructos foram *Integração Social na Organização do Trabalho, Constitucionalismo e Base de Poder Legítimo*.

Sendo assim, para continuar a análise dos constructos, foi necessário reajustar os itens que formam os constructos, retirando as variáveis que menos contribuem, ou seja, aquelas que apresentaram as menores cargas fatoriais. Verificou-se que os constructos *Compensação Justa e Adequada* e *Base de Poder Legítimo* não foram validados e, por isso, decidiu-se não considerá-los no restante da análise. Já os demais constructos apresentaram indicadores de validação de acordo com o indicado pela literatura após a retirada dos itens que menos contribuíam para o conceito medido. A Tabela 2, abaixo, apresenta os constructos validados a partir dos critérios de validação e os itens que foram retirados.

**Tabela 2 - Estatísticas de validação do instrumento, com os constructos validados após a retirada de itens**

Escala	Constructo	Quant. Itens	Itens Retirados	AC	Dim.	CF Mín.	VE
QVT	Segurança e saúde nas condições de trabalho	2	2.1	0,81	1	0,94	0,89
	Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana	3	-	0,79	1	0,68	0,72
	Oportunidade de crescimento e segurança no trabalho	2	4.2	0,85	1	0,93	0,87
	Integração social na organização do trabalho	3	5.2 / 5.3	0,65	1	0,71	0,61
	Constitucionalismo	2	6.1 / 6.4	0,79	1	0,92	0,84
	O trabalho e o espaço total na vida	3		0,71	1	0,57	0,65
	A relevância social do trabalho na vida	4	8.5	0,78	1	0,64	0,63
		3		0,81	1	0,73	0,73
Poder	Base de Poder de Recompensa	2		0,71	1	0,88	0,78
		3	1	0,76	1	0,82	0,68

#### 4.6.2 Comparação entre os constructos QVT e Poder

Na Tabela 3, abaixo, estão descritas estatísticas dos indicadores formados pelos itens de cada constructo, para possibilitar a comparação entre eles. É importante ressaltar que os valores dos indicadores aqui apresentados foram padronizados para uma escala de -1 a 1, onde -1 representa o conceito “discordo totalmente”, 0 representa o conceito “nem concordo nem discordo” e 1 representa “concordo totalmente”.

**Tabela 3 - Estatísticas descritivas dos indicadores dos constructos**

Escala	Constructo	Média	D.P	IC [95%]
QVT	Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho	0,229	0,384	[0,178 ; 0,284]
	Oportunidade Imediata para Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana	0,272	0,358	[0,223 ; 0,319]
	Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho	-0,241	0,450	[-0,301 ; -0,179]
	Integração Social na Organização do Trabalho	0,513	0,223	[0,483 ; 0,542]
	Constitucionalismo	0,130	0,321	[0,089 ; 0,173]
	O Trabalho e o Espaço Total na Vida	0,394	0,264	[0,355 ; 0,429]
	A Relevância Social do Trabalho na Vida	0,391	0,198	[0,363 ; 0,418]
	Base de Poder de Perícia	-0,132	0,478	[-0,195 ; -0,069]
Poder	Base de Poder de Coerção	0,067	0,267	[0,033 ; 0,104]
	Base de Poder de Recompensa	-0,293	0,442	[-0,35 ; -0,233]

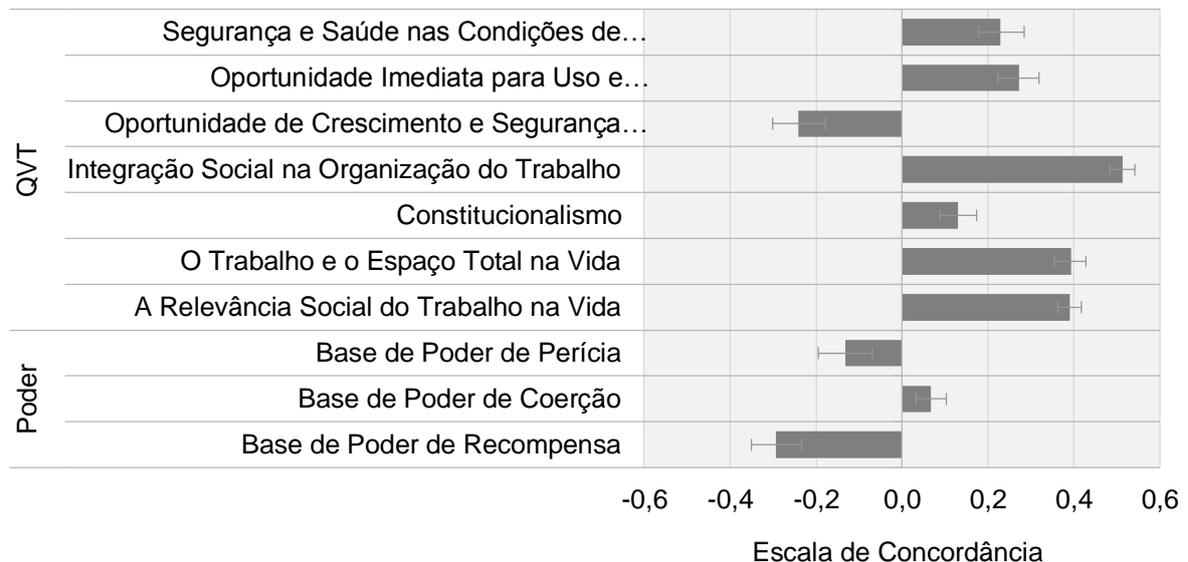
Nota-se que os constructos que apresentaram indicador com menor média foram *Base de Poder de Recompensa (Poder)*, *Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho (QVT)* e *Base de Poder de Perícia (Poder)*, com médias de -0,293, -0,241 e -0,132, respectivamente. Já os construtos que apresentaram maior média foram *Integração Social na Organização do Trabalho (QVT)*, *O Trabalho e o Espaço Total na Vida (QVT)* e *A Relevância Social do Trabalho na Vida (QVT)*, que apresentaram médias de 0,513, 0,394 e 0,391, respectivamente.

Na Tabela 3 também estão apresentados os desvios-padrão, que medem a variabilidade do indicador, e também o intervalo de 95% de confiança para a média. Pode-se utilizar o intervalo de confiança para verificar evidências de que os docentes apresentaram tendência a concordar ou discordar dos conceitos medidos pelo constructo. Essa verificação é feita ao observar se o valor zero está ou não contido no intervalo de confiança. Uma vez observada essa condição, basta observar o sinal do intervalo para verificar se a evidência é de concordância, quando o sinal for positivo, ou discordância, quando o sinal for negativo. Por exemplo, foi observada

evidência de que os docentes tendem a discordar do conceito avaliado pelo constructo *Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho*, uma vez que o valor zero não está contido no intervalo de confiança e seus valores são negativos. Sendo assim, pode-se afirmar que existem evidências significativas de que os docentes tendem a concordar com os conceitos medidos pelos constructos "Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho", "Oportunidade Imediata para Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana", "Integração Social na Organização do Trabalho", "Constitucionalismo", "O Trabalho e o Espaço Total na Vida", "A Relevância Social do Trabalho na Vida" e "Base de Poder de Coerção". Já nos constructos "*Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho*", "*Base de Poder de Perícia*" e "*Base de Poder de Recompensa*" foram observadas evidências de que os docentes tendem a discordar dos conceitos. Os intervalos de confiança também servem como base para comparação entre tendências no mesmo sentido. Por exemplo, nota-se que a tendência à concordância é mais forte no constructo "*Integração Social na Organização do Trabalho*" que no constructo "*Constitucionalismo*".

Chega-se a essa conclusão ao observar que os intervalos de confiança não se sobrepõem. Os indicadores e seus intervalos de confiança podem ser observados no gráfico a seguir.

**Gráfico 14 - Gráfico para comparação dos indicadores dos constructos**



Para efeito de comparação entre os constructos (QVT e PODER), basta observar o Gráfico 15, em que Mais concordo que discordo varia entre 0,0 e 0,2 e Concordo totalmente varia entre 0,0 e -0,4.

Observando, no Gráfico 15, o lado esquerdo no topo do gráfico, significa que de 0,0 a -0,2 é discordo totalmente; -0,2 a -0,4 é Mais discordo que concordo e -0,4 a -0,6 é nem concordo e nem discordo.

#### *4.3.3. Comparação dos indicadores dos constructos entre as faculdades*

A Tabela 4, a seguir, apresenta os indicadores dos constructos (QVT) na escala padronizada de -1 a 1 e estratificados por IES, permitindo sua comparação. Eles estão apresentados por sua média (e respectivo erro-padrão) e mediana. Ainda está apresentado o P-valor do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, que testa se os indicadores se distribuem de forma semelhante nas Instituições de Ensino Superior.

**Tabela 4 - Estatísticas descritivas dos indicadores dos constructos da escala QVT por Instituição de Ensino Superior, e P-valor do teste de Kruskal-Wallis**

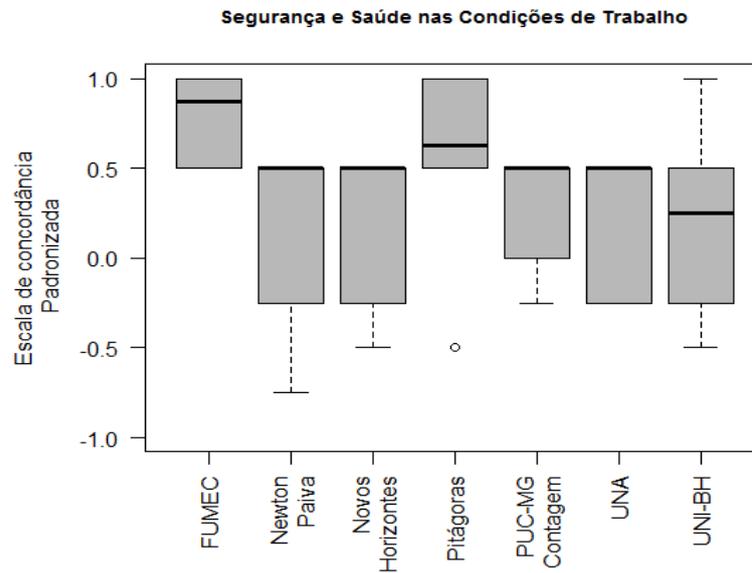
Constructo	Univer- sidade	FU- MEC	New- ton Paiva	Novos Hori- zontes	Pitá- goras	PUC- MG (Conta- gem)	UNA	UNI- BH
	N Válidos	8	29	46	6	48	34	34
Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho	Média	<b>0,781</b>	<b>0,147</b>	0,190	0,542	0,240	0,213	0,169
	Erro-Padrão	0,088	0,076	0,054	0,227	0,046	0,062	0,067
	Mediana	0,875	0,500	0,500	0,625	0,500	0,500	0,250
	P-Valor	<b>0,001</b>						
Oportunidade Imedi- ata para Uso e De- senvolvimento da Capacidade Humana	Média	0,438	0,167	0,257	0,667	0,264	0,338	0,221
	Erro-Padrão	0,083	0,066	0,050	0,215	0,050	0,054	0,068
	Mediana	0,417	0,500	0,500	1,000	0,500	0,500	0,500
	P-Valor	0,081						
Oportunidade de Crescimento e Segu- rança no Trabalho	Média	0,219	-0,345	-0,234	0,000	-0,281	-0,228	-0,272
	Erro-Padrão	0,120	0,068	0,064	0,348	0,052	0,092	0,076
	Mediana	0,125	-0,500	-0,500	0,000	-0,500	-0,500	-0,500
	P-Valor	0,105						
Integração Social na Organização do Tra- balho	Média	0,354	0,511	0,547	0,444	0,486	0,554	0,515
	Erro-Padrão	0,058	0,033	0,021	0,300	0,036	0,030	0,033
	Mediana	0,417	0,500	0,500	0,667	0,583	0,667	0,500
	P-Valor	0,071						
Constitucionalismo	Média	0,250	<b>0,086</b>	0,098	<b>0,667</b>	0,125	0,125	0,103
	Erro-Padrão	0,170	0,057	0,041	0,190	0,039	0,052	0,058
	Mediana	0,250	0,000	0,000	0,750	0,000	0,000	0,000
	P-Valor	<b>0,059</b>						
O Trabalho e o Es- paço Total na Vida	Média	0,188	0,402	0,449	-0,083	0,434	0,348	0,436
	Erro-Padrão	0,139	0,051	0,020	0,186	0,020	0,057	0,047
	Mediana	0,250	0,500	0,500	-0,167	0,500	0,500	0,500
	P-Valor	0,129						
A Relevância Social do Trabalho na vida	Média	0,484	0,379	0,386	0,479	0,336	0,438	0,401
	Erro-Padrão	0,128	0,029	0,017	0,265	0,025	0,029	0,030
	Mediana	0,500	0,375	0,375	0,812	0,375	0,375	0,375
	P-Valor	0,066						

Pode-se observar, por exemplo, que a maior média observada do indicador *Constitucionalismo* foi maior no Pitágoras (0,667) e menor na Newton Paiva (0,086). No entanto, de acordo com o p-valor do teste de Kruskal-Wallis (0,059), não se tem evidências de que essa diferença seja significativa a 5% de significância.

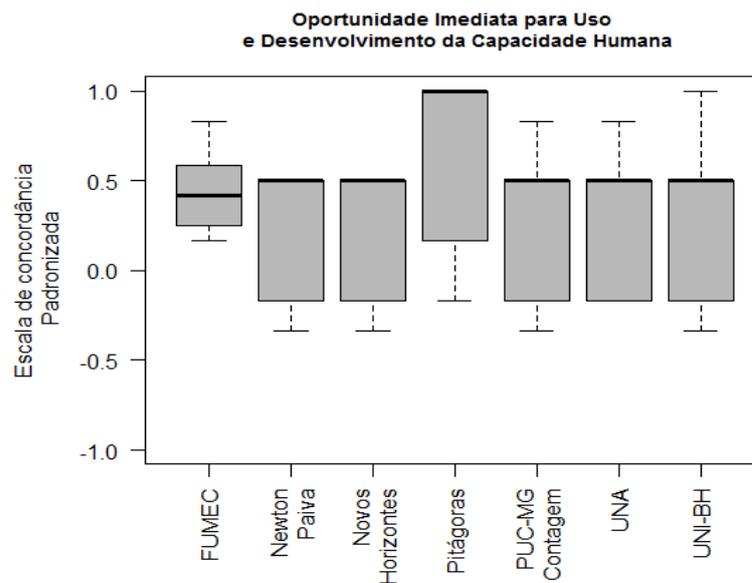
De acordo com o teste de Kruskal-Wallis, foi observada diferença significativa entre a distribuição do indicador, entre pelo menos duas Instituições de Ensino Superior, no constructo *Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho*. Sendo assim, foi utilizado o teste de comparações múltiplas de Nemenyi para identificar entre quais instituições foi identificada essa diferença. O resultado indicou que existe diferença significativa entre a distribuição desse indicador entre a FUMEC e Newton Paiva (p-valor=0,047). Pode-se afirmar então que existem evidências de que o indicador *Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho* seja mais bem avaliado na FUMEC e na Newton Paiva.

As distribuições dos indicadores dos constructos da escala de QVT entre as faculdades podem ser visualizadas nos gráficos a seguir, através dos gráficos de caixa, chamadas de Box plot (gráfico de caixa), que é uma ferramenta exploratória de análise de dados. O propósito desse gráfico é dar ao analista um método eficiente de examinar um conjunto de dados. É usado para se achar a Média.

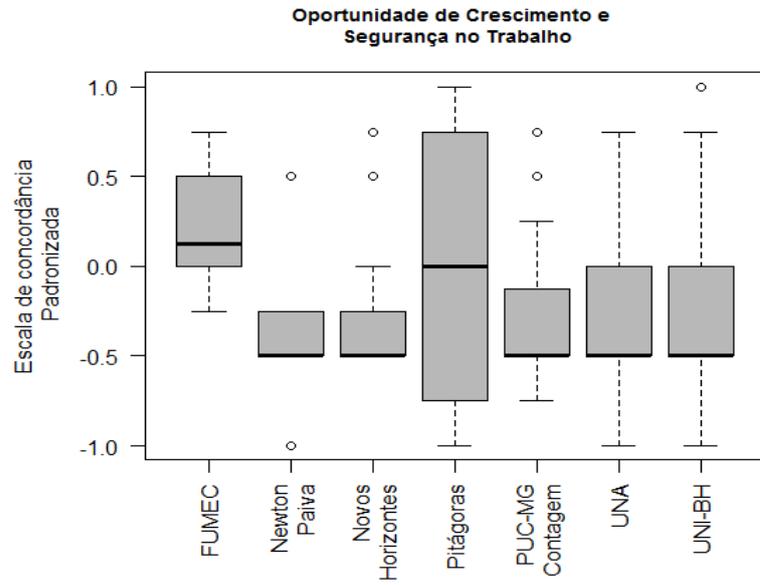
**Gráfico 15 - Boxplot dos indicadores do constructo Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho por Instituição de Ensino Superior**



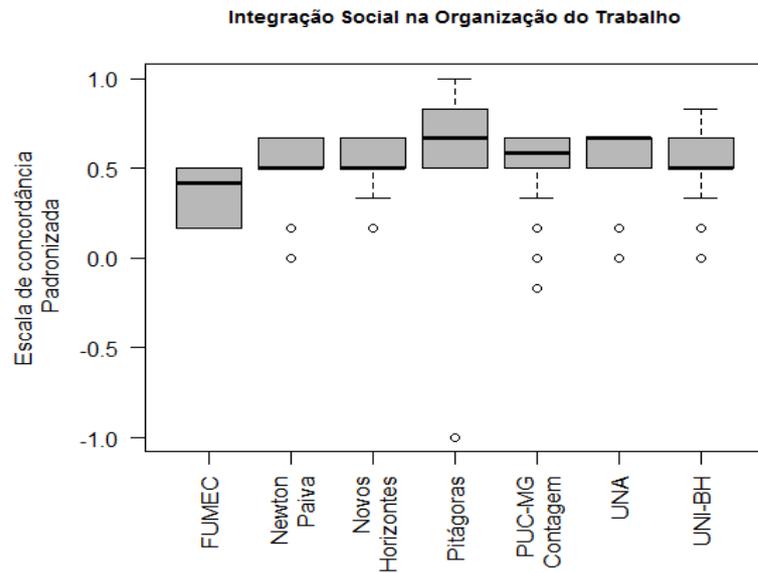
**Gráfico 16 - Boxplot dos indicadores do constructo Oportunidade Imediata para Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana por Instituição de Ensino Superior**



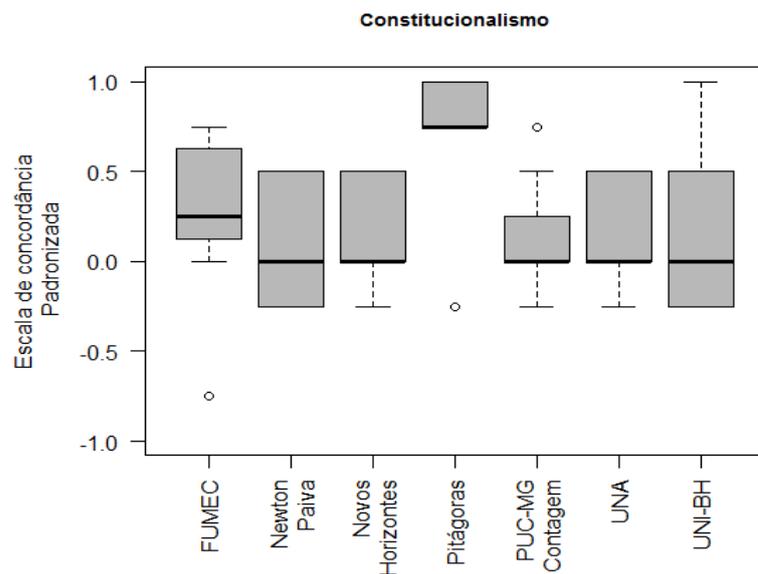
**Gráfico 17 - Boxplot dos indicadores do constructo Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho por Instituição de Ensino Superior**



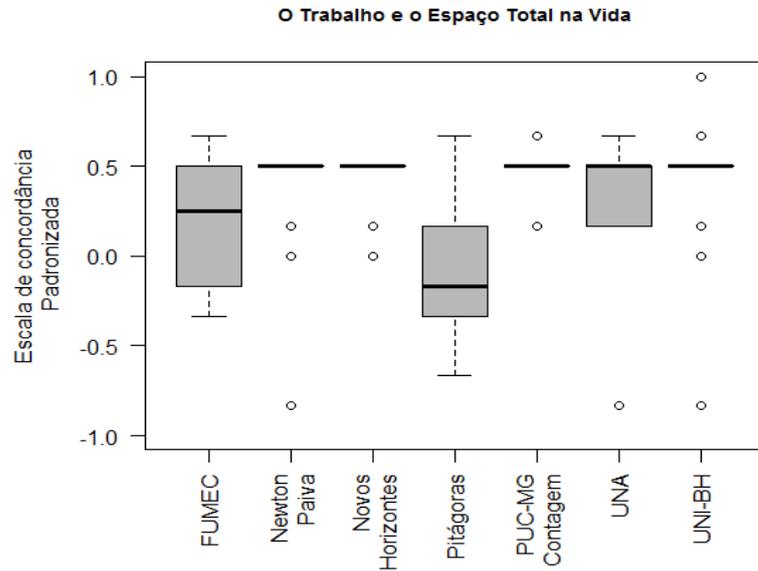
**Gráfico 18 - Boxplot dos indicadores do constructo Integração Social na Organização do Trabalho por Instituição de Ensino Superior**



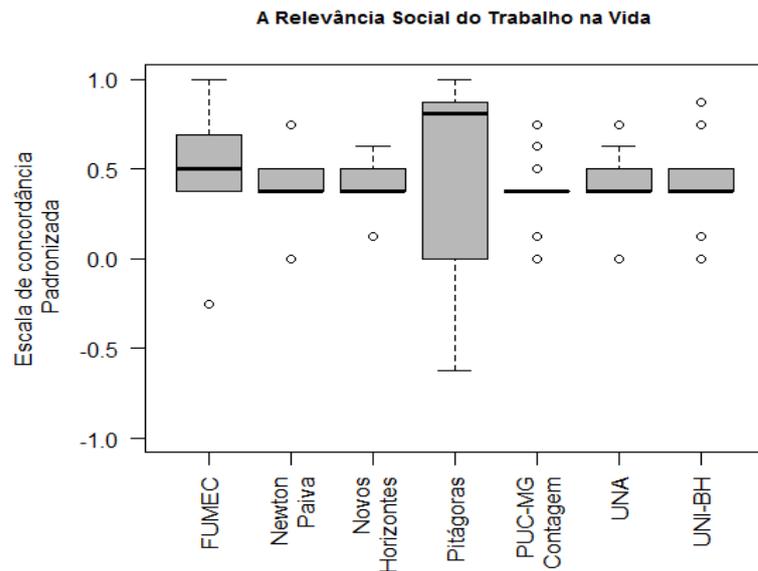
**Gráfico 19 - Boxplot dos indicadores do constructo Constitucionalismo por Instituição de Ensino Superior**



**Gráfico 20 - Boxplot dos indicadores do constructo O Trabalho e o Espaço Total na Vida por Instituição de Ensino Superior**



**Gráfico 21 - Boxplot dos indicadores do constructo A Relevância Social do Trabalho na Vida por Instituição de Ensino Superior**



Os demais gráficos não foram analisados, porque não houve resultados significantes, de acordo com os estudos estatísticos.

**Tabela 5 - Estatísticas descritivas dos indicadores dos constructos da escala de Poder por faculdade, e P-valor do teste de Kruskal-Wallis**

Constructo	Univer- sidade	FU- MEC	Newton Paiva	Novos Hori- zontes	Pitá- goras	PUC- MG (Conta- gem)	UNA	UNI- BH
	N Válidos	8	29	46	6	48	34	34
Base de Poder de Perícia	Média	0,104	<b>-0,339</b>	-0,174	<b>0,444</b>	-0,069	-0,044	-0,230
	Erro-Padrão	0,225	0,079	0,066	0,343	0,056	0,083	0,079
	Mediana	0,000	-0,333	0,083	0,917	0,167	0,167	-0,250
	P-Valor				<b>0,028</b>			
Base de Poder de Coerção	Média	0,375	0,034	0,049	<b>0,792</b>	0,026	0,044	<b>0,000</b>
	Erro-Padrão	0,177	0,024	0,031	0,164	0,026	0,043	0,039
	Mediana	0,375	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000
	P-Valor				<b>0,000</b>			
Base de Poder de Recom- pensa	Média	-0,188	-0,443	-0,293	-0,556	-0,215	-0,176	-0,368
	Erro-Padrão	0,210	0,079	0,064	0,141	0,060	0,081	0,071
	Mediana	-0,417	-0,500	0,000	-0,333	0,000	0,000	-0,167
	P-Valor				0,072			

A Tabela 5, acima, apresenta os indicadores dos constructos (Poder) na escala padronizada de -1 a 1 e estratificados por Instituição de Ensino Superior, permitindo sua comparação. Eles estão apresentados por sua média (e respectivo erro-padrão) e mediana. Ainda está apresentado o P-valor do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, que testa se os indicadores se distribuem de forma semelhante nas faculdades.

De acordo com o teste de Kruskal-Wallis, foi observada diferença significativa entre a distribuição do indicador em pelo menos duas instituições nos constructos *Base de Poder de Perícia* e *Base de Poder de Coerção*. Sendo assim, foi utilizado o teste de comparações múltiplas de Nemenyi, em cada caso, para verificar as instituições em que foi identificada a diferença nas distribuições.

Para o constructo *Base de Poder de Perícia*, o teste de Nemenyi indicou que existe diferença significativa na distribuição do indicador entre Newton Paiva e Pitágoras (p-valor=0,032) e no teste de Kruskal-Wallis o seu p-valor = 0,028. Observando a média das IES, a Universidade Pitágoras (0,444) e a Newton Paiva (-0,339) ficam com a maior média.

Sendo assim, pode-se afirmar que existem evidências de que o indicador *Base de Poder de Perícia* seja maior no Pitágoras que na Newton Paiva.

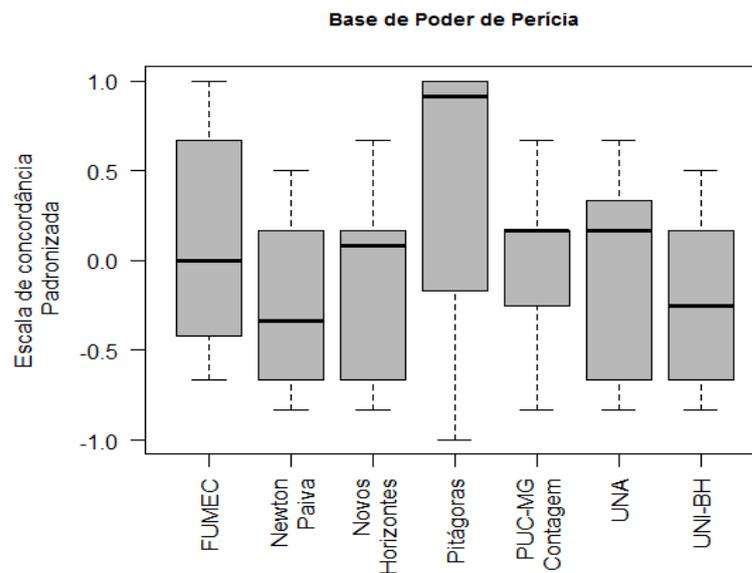
Em relação ao constructo *Base de Poder de Coerção*, o teste de Nemenyi indicou que existe diferença significativa entre a distribuição do indicador entre a UNI-BH e Pitágoras ( $p$ -valor=0,035) e, no teste de Kruskal-Wallis, o  $p$ -valor = 0,000.

Sendo assim, observando o gráfico acima, pode-se ver que a Universidade Pitágoras possui um indicador maior que na Uni-BH. Se se observar a média pela Tabela 8, a Universidade Pitágoras possui uma média de (0,792), maior que a da Uni-BH (0,000).

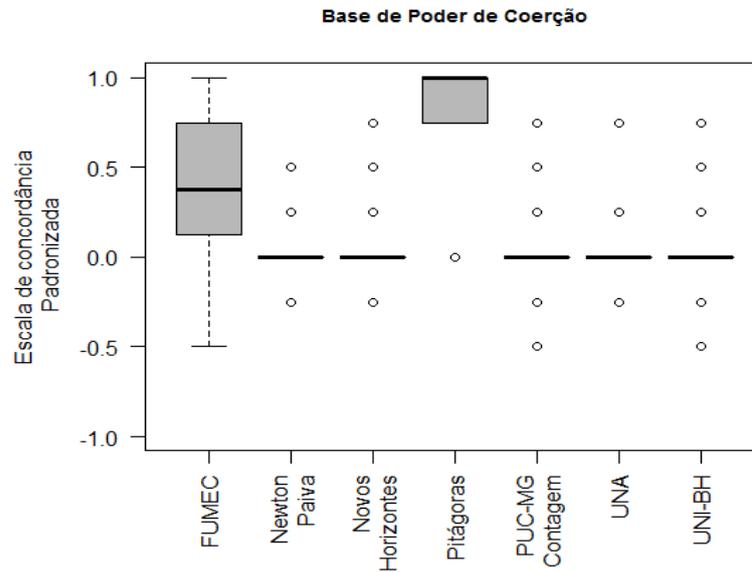
Sendo assim, pode-se afirmar que existem evidências de que o indicador *Base de Poder de Coerção* seja maior no Pitágoras que na UNI-BH.

As distribuições dos indicadores entre as faculdades podem ser visualizadas no gráfico a seguir.

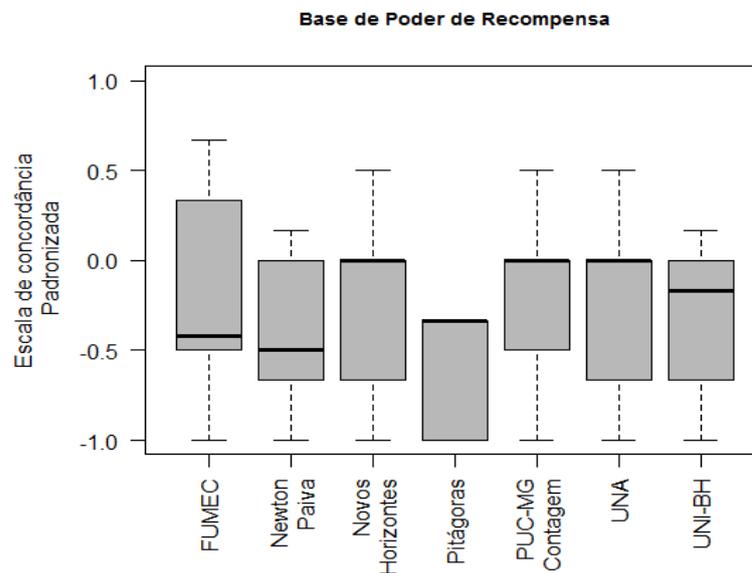
**Gráfico 22 - Boxplot do indicador do constructo Base de Poder de Perícia por Instituição de Ensino Superior**



**Gráfico 23 - Boxplot do indicador do constructo Base de Poder de Coerção por Instituição de Ensino Superior**



**Gráfico 24 - Boxplot do indicador do constructo Base de Poder de Recompensa por Instituição de Ensino Superior**



Nesse gráfico, não foram feitas análises do estatístico, pois os resultados não foram significativos.

#### 4.6.4 Correlação entre os indicadores dos constructos das escalas QVT e Poder

A Tabela 6, abaixo, apresenta os coeficientes de correlação de Spearman entre os indicadores dos constructos das escalas QVT e Poder. O coeficiente de Spearman, denominado por  $r$ , é uma medida estatística que mede a intensidade de correlação entre duas variáveis. O coeficiente de Spearman “ $r$ ” varia entre  $-1$  e  $1$ , sendo que, quanto mais próximo de  $-1$ , mais forte é a correlação negativa, ou seja, se uma variável aumenta, a outra tende a diminuir. Já se o valor estiver próximo de  $1$ , mais forte é a correlação positiva, ou seja, se uma variável aumenta, a outra também tende a aumentar. O teste de Spearman testa se “ $r$ ” é estatisticamente diferente de zero ( $P$ -valor  $< 0,05$  se tem correlações significativas).

**Tabela 6 - Tabela de correlação entre os indicadores dos constructos**

Correlação entre Constructos das Escalas QVT e Poder	Base de Poder de Perícia	Base de Poder de Coerção	Base de Poder de Recompensa
Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho	<b>0,390*</b>	0,030	<b>0,240*</b>
Oportunidade Imediata para Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana	<b>0,440*</b>	<b>0,160*</b>	<b>0,290*</b>
Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho	-0,050	<b>0,430*</b>	<b>-0,210*</b>
Integração Social na Organização do Trabalho	<b>0,310*</b>	0,070	<b>0,330*</b>
Constitucionalismo	<b>0,190*</b>	<b>0,310*</b>	0,000
O Trabalho e o Espaço Total na Vida	<b>-0,200*</b>	<b>-0,190*</b>	-0,030
A Relevância Social do Trabalho na Vida	<b>0,170*</b>	<b>0,220*</b>	0,110

\* Correlação significativa a 5%.  $P$ -valor  $< 0,05$ .

Pode-se observar que o indicador do constructo *Base de Poder de Perícia* apresentou correlação significativa positiva com os constructos *Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho* ( $p$ -valor=0,000) e *Oportunidade Imediata para Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana* ( $p$ -valor=0,000), *Integração Social na Organização do Trabalho* ( $p$ -valor=0,000), *Constitucionalismo* ( $p$ -valor=0,007) e *A Relevância Social do Trabalho na Vida* ( $p$ -valor=0,015) e negativa com o constructo *O Trabalho e o Espaço Total na Vida* ( $p$ -valor=0,004).

Já o indicador do constructo *Base de Poder de Coerção* apresentou correlação significativa positiva com os constructos *Oportunidade Imediata para Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana* ( $p\text{-valor}=0,023$ ), *Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho* ( $p\text{-valor}=0,000$ ), *Constitucionalismo* ( $p\text{-valor}=0,000$ ) e *A Relevância Social do Trabalho na Vida* ( $p\text{-valor}=0,001$ ) e negativa com o constructo *O Trabalho e o Espaço Total na Vida* ( $p\text{-valor}=0,006$ ). O indicador do constructo *Base de Poder de Recompensa* apresentou correlação significativa e positiva com os constructos *Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho* ( $p\text{-valor}=0,001$ ), *Oportunidade Imediata para Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana* ( $p\text{-valor}=0,000$ ), *Integração Social na Organização do Trabalho* ( $p\text{-valor}=0,000$ ) e negativa com o constructo *Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho* ( $p\text{-valor}=0,000$ ). Como se pode observar, o p-valor não houve significância, pois foi  $< 0,05$ .

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentados os principais resultados acerca dos objetivos propostos pelo estudo, que consistiram no uso dos modelos propostos por Walton (1973) e EBPS de French e Raven (1959). Os objetivos específicos foram: Medir a QVT dos professores segundo as dimensões de Walton (1973); Comparar a QVT dos professores das Universidades Privadas em estudo; Relatar a percepção do professor sobre as relações de Poder em seu ambiente de trabalho e determinar a existência de relação entre QVT e Poder.

O Poder, desde as épocas mais remotas da humanidade, sempre foi desejado pelas pessoas, sendo vários os esforços empregados para consegui-lo, pelo fato de que ele pode trazer vantagens e reconhecimentos. Vale ressaltar que, de uma forma geral, pôde ser identificado que as relações de Poder nas Universidades e Faculdades estudadas não ocorrem de forma dominante por parte do gestor.

Nota-se que, para Revalidação do instrumento de QVT e Poder, foi necessário reajustar os itens que formam os constructos, retirando as variáveis que menos contribuem, ou seja, aquelas que apresentaram as menores cargas fatoriais. Verificou-se que os constructos Compensação Justa e Adequada (QVT) e Base de Poder Legítimo (Poder) não foram validados e, por isso, decidiu-se não considerá-los no restante da análise, pois apresentaram itens com cargas fatoriais com baixa contribuição para o conceito da dimensão.

Houve discordância nos constructos “Oportunidade de crescimento e Segurança no trabalho” (QVT) e no Poder (EBPS), destacando-se a Base de Poder de Perícia e Base de Poder de Recompensa. Quer dizer, os docentes tendem a discordar dos conceitos, pois o seu Intervalo de Confiança [95%] ficou com o sinal negativo. Pode-se utilizar o intervalo de confiança para verificar evidências de que os docentes apresentaram tendência a concordar ou discordar dos conceitos medidos pelo constructo. A verificação é feita ao observar se o valor zero está ou não contido no intervalo de confiança. Uma vez observada essa condição, basta observar o sinal do intervalo para verificar se a evidência é de concordância, quando o sinal for positivo, ou de discordância, quando o sinal for negativo.

Ao comparar a QVT dos professores das universidades privadas em estudo, foram utilizados, para análise, a média, o erro-padrão, a mediana e o p-valor. Os resultados obtidos proporcionam uma oportunidade de reflexão sobre a QVT e Poder, bem como sobre sua análise, a

fim de analisar a percepção dos professores universitários de universidades privadas de Belo Horizonte, acerca de sua qualidade de vida no trabalho em relação ao poder existente nas IES.

Para saber quais IES obtiveram resultados positivos e ou negativos, basta comparar as tabelas de números 4 e 5 e os *Box plot's* de cada uma das dimensões de QVT e Poder em relação à correlação entre os constructos QVT e Poder. Respondendo às tabelas acima, pode-se dizer que o indicador do constructo Base de Poder de Perícia apresentou correlação significativa positiva com os constructos: Segurança e saúde nas condições de trabalho, Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana, integração social na Organização do trabalho, Constitucionalismo e Relevância social do trabalho na vida. O indicador do constructo Base de Poder de Perícia apresentou correlação significativa e negativa com o constructo: O trabalho e o espaço total na vida.

O indicador do constructo Base de Poder de Coerção apresentou correlação significativa positiva com os seguintes constructos: Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana, Oportunidade de crescimento e segurança no trabalho, Constitucionalismo e Relevância social do trabalho na vida. O indicador do constructo Base de Poder de Coerção apresentou correlação significativa negativa com o constructo: O trabalho e o espaço total na vida.

O indicador do constructo Base de Poder de Recompensa apresentou correlação significativa e positiva com os constructos: Segurança e saúde nas condições de trabalho, Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana e Integração social na Organização do trabalho. O indicador do constructo Base de Poder de Recompensa apresentou correlação significativa e negativa com os constructos: Oportunidade de crescimento e segurança no trabalho. Em relação à QVT, de Walton (1973), as dimensões obtiveram os seguintes resultados em relação à média, IES privadas com maiores e menores médias:

**Quadro 10 - Maiores médias e Menores médias: dimensões**

Dimensão 1: FUMEC	Newton Paiva;
Dimensão 2: Pitágoras	FUMEC;
Dimensão 3: Newton Paiva	Pitágoras;
Dimensão 4: Una	FUMEC;
Dimensão 5: Pitágoras	Newton Paiva;
Dimensão 6: Novos Horizontes	Pitágoras;
Dimensão 7: FUMEC	UniBh;

Em relação ao Poder, de French e Raven (1959), os resultados ficaram assim:

**Quadro 11 - Maiores médias e Menores médias: bases de poder**

Base de Poder de Perícia: Pitágoras	Newton Paiva;
Base de Poder de Coerção: Pitágoras	Uni-BH;
Base de Poder de Recompensa: Pitágoras	UNA
Mas, os resultados não foram significativos.	

Afinal, na relação entre QVT e Poder, em comparação com as sete IES pesquisadas, pôde-se verificar que, entre as dimensões de Walton (1973), em QVT, existem evidências que indicam diferença significativa entre a distribuição do indicador “**Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho**” entre FUMEC e Newton Paiva, sendo seu valor maior na FUMEC. Nas demais dimensões **não houve significância**.

Em relação ao Poder, de French e Raven (1959), existem evidências que indicam diferença significativa entre a distribuição do indicador “**Base de Poder de Perícia**” entre Newton Paiva e Pitágoras, sendo seu valor maior no Pitágoras. No indicador “**Base de poder de Coerção**” entre Uni-BH e Pitágoras, seu valor maior é também no Pitágoras, e **não houve significância nos demais indicadores**.

No que tange às contribuições do trabalho, ressalta-se sua aplicação na área acadêmica, sendo que, por meio deste, novos estudos poderão surgir, servindo este trabalho como base, pela relevância do tema, sua importância e evolução.

No decorrer do trabalho, surgiram algumas limitações: houve docentes que não quiseram participar do preenchimento do questionário; pode haver respostas falsas que não traduzam suas opiniões reais por razões conscientes ou inconscientes; pode também ocorrer confusão ao

ler as perguntas e, com isso, causar desconfiança para que os docentes possam expor seus sentimentos; não deu certo a aplicação dos questionários via Web, que acabaram sendo respondidos presencialmente, quer dizer, a pesquisadora teve que ir pessoalmente às IES escolhidas para o preenchimento do mesmo; o número de IES utilizadas foi de apenas nove (9) no total das cinquenta e duas (52) IES privadas, existentes na cidade de Belo Horizonte, das quais somente sete participaram, além de a amostra não ter sido probabilística, o que se considera uma das limitações.

Recomenda-se que novos estudos sejam realizados em instituições de ensino superior de diferentes atuações. Por exemplo, comparar QVT e Poder entre IES privadas e públicas; realizar pesquisa com essa característica, envolvendo gestor, funcionários e alunos, pois estes últimos podem sofrer de abuso do Poder, dependendo das IES que forem estudadas.

## REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H.; HENLE, C. Effects of nonverbal behavior on perceptions of a Female employee's power bases. **Journal of Social Psychology**, [S. l.], v. 138, n. 4, p. 455-469, Aug. 1998.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.119.
- AREDEZ, Alaíde Pereira J.; GURALDEZ, Candido Vieitez. As relações de trabalho no cotidiano escolar à luz da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas. **Revista Digital do Curso de Letras**, São Paulo, dez. 2008. Disponível em: <<http://www2.unemat.br/avepalavra/EDICOES/10/artigos/AREDEZ.pdf>>. Acesso em: 15 jul.2014.
- BELANGER, L.; BERGERON, J. L.; PETIT, A. **Gestion des Ressources Humaines: une approche global et intégrée**. Quebec: Gaëtan Morin, 1973.
- BOLFARINE H.; BUSSAB W. O. **Elementos de amostragem**. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.
- BRASIL. **LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394 - Lei que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: Senado Federal, 2005.
- BUARQUE, Cristovam. **A Universidade numa encruzilhada**. In: CONFERÊNCIA MUNDIAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR – UNESCO. Paris: Unesco, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CLEGG, S. R. **Frameworks of power**. London: Sage, 1993.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, [S. l.], 1951.
- DENIS, R. La qualité de vie au travail et l'environnement physique. In: BOISVERT, M. **La qualité de la vie au travail**. Ottawa: Agence d'Arc, 1980.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. **An Introduction to the Bootstrap**. [S. l.]: Chapman & Hall/CRC, 1993.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of Social Power. In: CATWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in Social Power**. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959.

GELMAN, Andrew; HILL, Jennifer. **Data Analysis using Regression and Multilevel – Hierarchical Models**. New York: Cambridge University Press, 2007.

GINZBERG, M. J. A study of the implementation process. **TIMS Studies in the management sciences**, [S. l.], v. 13, p. 85-102, 1979.

GUIMARÃES, Vanessa da Fonseca; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Bases do Poder do Supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *rPOT*, Brasília, v. 8, n. 2, p. 54-78, jul./dez. 2008.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. Employer Reactions to Job Characteristics. **Journal of Applied Psychology Monograph**, [S. l.], v. 55, n. 3, p. 259-286, June 1971.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology Monograph**, v. 55, n. 3, p. 259-286, June 1975.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 260-289.

HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. An examination of subordinate-perceived relationships between leaders reward a punishment behavior and leader bases of power. **Human Relations**, [S. l.], v. 47, n. 7, p. 779-800, 1994.

HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power. **Journal of Applied Psychology**, Berkeley, CA, v. 74, n. 4, p. 561-567, Aug. 1989.

HOLLANDER, Myles W.; WOLFE, Douglas A. **Non parametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

HORN, J. L. A Rationale for the Number of Factors in Factor Analysis. **Psychometrika**, [S. l.], 1965.

HULLEY, B. S. *et al.* **Delineando a pesquisa clínica: uma abordagem epidemiológica**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. St. Paul: West Publishing, 1985.

JOHNSON, P. E.; SCOLLAY, S. J. Scholl-based, Decision-Making Councils: Conflict, Leader Power and Social Influence in the Vertical Team. **Journal of Education Administration**, London, v. 39, n. 1, p. 47-66, Jan. 2000.

KILIMNIK, Zélia Miranda. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2011. p. 3-24.

KIPNIS, D.; SCHMIDT, S. M.; WILKINSON, I. Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in getting one's Way. **Journal of Applied Psychology**, Berkeley, CA, n. 65, n. 4, p. 440-452, Aug. 1980.

KRUSKAL, W. H.; WALLIS, W. A. Use of Ranks in one-criterion Variance Analysis. **Am. Stat. Assoc.**, [S. l.], v. 47, n. 260, p.583-621, 1952.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Fatores críticos da gestão de QVT: retrospectiva conceitual. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 2, p. 31-36.

LIPPITT, G. L. Quality of Work life: organization renewal in action. **Training and Development Journal**, [S. l.], v. 32, n. 1, July 1978.

LUKES, S. **O poder: uma visão radical**. Brasília, DF: UnB, 1980.

MARTINS, M. C. F. *et al.* Adaptação e validação fatorial da escala de bases de poder de French e Raven. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 2., 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: SBPOT, 2006. v. 1, p. 21- 23.

MELO, M. C. O. L. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de autorregulação. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MENDES, R. A.; LEITE, N. **Ginástica laboral: princípios e aplicações práticas**. Barueri: Manole, 2004.

MINTZBERG, H. Power and Organization Life Cycles. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 9, n. 2, 1983.

NADLER, D.; LAWLER, E. Quality of Work Life: Perspectives and Directions. **Organization Dynamics**, [S. l.], v. 1, n. 11, p. 20-30, winter 1983.

OLIVEIRA, Luiz Cláudio Vieira de; CORRÊA, Osvaldo Manuel. **Normas para redação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. 2. ed. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2008.

OLIVEIRA, M. A. C. **E agora, José?** São Paulo: Editora Senac, 1999.

PATCHEN, M. **The locus and basis of influence on organizational decisions**. **Organizational Behavior and Human Performance**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 195-221, Apr. 1974.

PEIRÓ, J.; MELIÁ, J. Formal and Informal Interpersonal Power in Organizations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-Sets. **Applied Psychology**, [S. l.], v. 52, p. 14, Jan. 2003.

PFEFFER, J. **Power in Organizations**. Marshfield: Pitman, 1981.

PODSAKOFF, P. M.; SCHRIESHEIM, C. A. Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions of Future Research. **Psychological Bulletin**, [S. l.], v. 97, n. 3, p. 387-411, May 1985.

RAHIM, M. A. Relationship of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers. **Journal of Management**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 545-576, Dec. 1989.

RAHIM, M. A.; ANTONIONI, D.; KRUMOV, K.; ILIEVA, S. Power, Conflict and Effectiveness: a Cross-Cultural Study in the United States and Bulgaria. **European Psychologist**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 28-33, 2000.

RAHIM, M. A.; ANTONIONI, D.; PSENIKA, C. A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates Styles or Handling Conflict, and Job Performance. **The International Journal of Conflict Management**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 191-211, 2001.

RAMOS, Wilsa M. **A qualidade de vida no trabalho de médicos e enfermeiros**: um estudo de casos em hospital público de Belo Horizonte. 1995. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

SCHRIESHEIM, C. A.; HINKIN, T. R.; PODSAKOFF, P. M. Can Ups Active and Single-Item Measures Produce Erroneous Results in Field Studies of French and Raven's Five Bases of Power? An Empirical Investigation. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 76, n. 1, p. 106-114, 1991.

SHUKLA, R. K. Influence of Power Bases in Organizational Decision-Making: a Contingency Model. **Decision Sciences**, Atlanta, GA, v. 13, n. 3, p. 450-470, July 1982.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

SIQUEIRA, Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THÉRIAULT, R. Qualité de la vie au travail: implications sur la gestion de la rémunération. In: OISVERT, M. **La qualité de la vie au travail**. Ottawa: Agence d'Arc, 1980, p. 147.

TURNER, A. N.; LAWRENCE, P. R. **Industrial Jobs and the Worker**. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1973.

VERGARA, Sylvia Constant. Começando a definir a metodologia. In: VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, D. F. V. B.; HANASHIRO, D. M. M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 41-46, 1990.

WALTON, R. Quality of working life: What is it. **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 11-21, Dec. 1973.

WARD, E. Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor. **Journal of Social Psychology**, [S. l.], v. 141, n. 1, p. 144-147, 2001.

WERTHER, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

YUKL, G. A. **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

YUKL, G. A.; FALBE, C. M. Importance of different power sources in downward and lateral relations. **Journal of Applied Psychology**, Berkeley, CA, v. 76, n. 3, p. 416-423, 1991.

## APÊNDICE A – PESQUISA ACADÊMICA: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E PODER

Prezado (a) professor,

Você está convidado (a) a responder, anonimamente, este questionário que faz parte da coleta de dados da pesquisa “Qualidade de vida no trabalho e poder: um estudo com professores de cursos de Administração no setor privado do Ensino Superior em Belo Horizonte”, sob a responsabilidade da mestrandia Lesely Gonçalves Vieira Silvério Vitral, orientada pelo Prof. Dr. Alex Moreira, com a finalidade de elaboração de dissertação de mestrado em Administração, junto à Universidade FUMEC-BH.

### Observações:

- a) Sua identidade será mantida em sigilo;
- b) Ao responder ao questionário, seja o mais verdadeiro possível;
- c) Sua participação na pesquisa é voluntária e de grande importância;
- d) As contribuições para melhoria das perguntas deste questionário serão bem vindas.

**Q.1.** Selecione a Instituição em que leciona:

- CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BELO HORIZONTE (UNI-BH)
- CENTRO UNIVERSITÁRIO NEWTON PAIVA
- CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
- FACULDADE DE MINAS – BH (FAMINAS)
- FACULDADE NOVOS HORIZONTES
- FACULDADE PITÁGORAS ADMINISTRAÇÃO – BH
- PUC-MG (Unidade Contagem)
- PUC-MG (Unidade Coração Eucarístico)
- UNIVERSIDADE FUMEC

**Q.2.** Por favor, informe sua titulação:

- Especialização     Mestrado     Doutorado     Pós-Doutorado.

**Q.3.** Orientação:

Para cada indagação do questionário, responder colocando números de 1 a 5, sendo o número 1 correspondente a **Discordo totalmente** e o número 5 **Concordo totalmente**.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Discordo</b>	<b>Mais dis-</b>	<b>Nem con-</b>	<b>Mais con-</b>	<b>Concordo</b>	
<b>Totalmente</b>	<b>cordo</b>	<b>cordo</b>	<b>cordo</b>	<b>totalmente</b>	
	<b>Que con-</b>	<b>nem dis-</b>	<b>que discordo</b>		
	<b>cordo</b>	<b>cordo</b>			
<b>Dimensão 1: Compensação justa e adequada</b>					<b>Resultado</b>
1) Considero a remuneração que recebo plenamente adequada pelo trabalho que executo					
2) Minha remuneração comparada com a de meus colegas: considero essa relação (dentro da instituição que trabalho) plenamente adequada.					
3) Comparando a minha remuneração (na instituição em que trabalho), em relação aos professores (de outras instituições), considero-a plenamente adequada.					
<b>Dimensão 2: Segurança e saúde nas condições de trabalho</b>					<b>Resultado</b>
4) Em relação à minha jornada de trabalho na instituição, considero-a plenamente adequada.					
5) Considero a estrutura física de minha instituição, no que diz respeito ao fator segurança, plenamente adequada.					
6) Em relação ao fator conforto do ambiente físico de minha instituição, considero-o plenamente adequado.					
<b>Dimensão 3: Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana.</b>					<b>Resultado</b>
7) Tenho total liberdade para aplicar meus saberes e aptidões na instituição em que trabalho.					
8) Recebo total <b>feedback</b> sobre o meu processo de trabalho e sobre meu desempenho.					
9) Tenho total "autonomia" para desenvolver minhas atividades profissionais.					
<b>Dimensão 4: Oportunidade de crescimento e segurança no trabalho</b>					<b>Resultado</b>
10) Minha instituição me dá condições de crescimento na carreira profissional como docente.					

11) Sinto-me seguro em relação a segurança do vínculo empregatício ao trabalhar em minha instituição (segurança de que não vai ser demitido a qualquer momento).	
12) Minha instituição tem programas de desenvolvimento profissional e pessoal desenvolvidos em prol de seus docentes.	
<b>Dimensão 5: Integração social na organização do trabalho</b>	<b>Resultado</b>
13) Sinto-me reconhecido por parte da instituição e de meus colegas no tocante ao trabalho realizado, por minhas habilidades, capacidade e potencial.	
14) Em minha instituição, não reconheço divisões de grupos em termos de status, privilégios e benefícios de alguns, as conhecidas “panelinhas”.	
15) Vejo plena possibilidade de mobilidade ascendente na instituição por meritocracia (por exemplo: promover a cargos superiores aqueles que demonstrem qualificação e competência para o cargo).	
16) Tenho excelente companheirismo dentro e fora da instituição, com meus colegas e demais membros da direção.	
17) Tenho excelente relacionamento interpessoal com meus colegas e demais membros da equipe de trabalho.	
<b>Dimensão 6: Constitucionalismo</b>	<b>Resultado</b>
18) Em minha instituição, há pleno respeito às leis e direitos trabalhistas e o real cumprimento dos direitos jurídicos do trabalhador.	
19) Em minha instituição, há pleno respeito à privacidade pessoal, à individualidade do trabalhador, tanto dentro quanto fora da instituição.	
20) Em minha instituição, há plena liberdade de expressão e possibilidade de expor minhas ideias e opiniões sem ser repreendido.	
21) Concordo plenamente quanto às normas e rotinas administrativas estabelecidas pela instituição e que influenciam o meu trabalho e minha vida como funcionário.	
<b>Dimensão 7: O trabalho e o espaço total da vida</b>	<b>Resultado</b>
22) Minhas atividades profissionais na instituição me permitem o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal (convivência com a família e lazer).	

23) Minha instituição promove reuniões festivas e confraternizações (Natal, Páscoa, dia das mães), para mim e minha família.	
24) Minha instituição realiza cursos, treinamentos e seminários, me consultando previamente e respeitando os compromissos anteriormente agendados.	
<b>Dimensão 8: A relevância social do trabalho na vida</b>	<b>Resultado</b>
25) Tenho orgulho em trabalhar nesta instituição, pois sua imagem perante a comunidade e a sociedade me proporciona prazer em fazer parte dela.	
26) Entendo que minha instituição exercita sua responsabilidade social fazendo frente à comunidade local, não lhe causando danos e colaborando com a solução de problemas existentes.	
27) Entendo que minha instituição se preocupa com a qualidade de seu serviço final prestado.	
28) Entendo que a instituição reconhece o trabalho que desenvolvo, a ponto de perceber minha importância como funcionário.	
29) De modo geral, considero que, na instituição em que trabalho, há uma excelente qualidade de vida no trabalho.	
<b>Escala de bases de poder do supervisor EBPS</b>	<b>Resultado</b>
30) Meu chefe pode aumentar meu salário.	
31) Meu chefe me faz sentir que tenho compromissos a cumprir.	
32) Meu chefe me dá boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.	
33) Meu chefe facilita meu trabalho.	
34) Meu chefe me faz perceber a necessidade de cumprir as exigências do meu trabalho.	
35) Meu chefe pode influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim.	
36) Meu chefe dividi comigo suas experiências ou treinamentos importantes.	
37) Meu chefe pode conseguir benefícios especiais para mim.	
38) Meu chefe pode influenciar a organização para me dar uma promoção.	
39) Meu chefe me faz perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir.	
40) Meu chefe me dá dicas relacionadas ao trabalho.	
41) Meu chefe torna meu trabalho agradável.	

APÊNDICE B – TABELAS ESTATÍSTICAS: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E PODER

**Tabela 7 - Tabela de frequência da faculdade e titularidade dos docentes**

Variável	Categoria	Frequência
Faculdade de Administração	PUC-MG(Contagem)	48 (23,4%)
	Novos Horizontes	46 (22,4%)
	UNA	34 (16,6%)
	UNI-BH	34 (16,6%)
	Newton Paiva	29 (14,1%)
	FUMEC	8 (3,9%)
	Pitágoras	6 (2,9%)
Titularidade	Especialização	28 (13,7%)
	Mestrado	141 (68,8%)
	Doutorado	36 (17,6%)

**Tabela 8 - Tabela de frequência das escalas de concordância para as questões que formam constructos da Escala QVT**

Constructo	Item	Discordo Totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem Concordo Nem Discordo	Mais Concordo que Discordo	Concordo Totalmente
Compensação Justa e Adequada	1.1	4 (2%)	159 (77,6%)	30 (14,6%)	6 (2,9%)	6 (2,9%)
	1.2	1 (0,5%)	19 (9,3%)	92 (44,9%)	86 (42%)	7 (3,4%)
	1.3	15 (7,3%)	143 (69,8%)	15 (7,3%)	23 (11,2%)	9 (4,4%)
Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho	2.1	2 (1%)	1 (0,5%)	8 (3,9%)	69 (33,7%)	125 (61%)
	2.2	1 (0,5%)	5 (2,4%)	57 (27,8%)	133 (64,9%)	9 (4,4%)
	2.3	0 (0%)	79 (38,5%)	11 (5,4%)	107 (52,2%)	8 (3,9%)
Oportunidade Imediata para Uso Desenvolvimento da Capacidade Humana	3.1	0 (0%)	4 (2%)	22 (10,7%)	167 (81,5%)	12 (5,9%)
	3.2	1 (0,5%)	57 (27,8%)	22 (10,7%)	119 (58%)	6 (2,9%)
	3.3	2 (1%)	66 (32,2%)	4 (2%)	120 (58,5%)	13 (6,3%)
Oportunidade de Crescimento e Segurança no Trabalho	4.1	7 (3,4%)	144 (70,2%)	14 (6,8%)	29 (14,1%)	11 (5,4%)
	4.2	7 (3,4%)	7 (3,4%)	23 (11,2%)	83 (40,5%)	85 (41,5%)
	4.3	9 (4,4%)	127 (62%)	22 (10,7%)	40 (19,5%)	7 (3,4%)
Integração Social na Organização do Trabalho	5.1	4 (2%)	3 (1,5%)	30 (14,6%)	155 (75,6%)	13 (6,3%)
	5.2	6 (2,9%)	151 (73,7%)	5 (2,4%)	42 (20,5%)	1 (0,5%)
	5.3	5 (2,4%)	117 (57,1%)	29 (14,1%)	46 (22,4%)	8 (3,9%)
	5.4	1 (0,5%)	1 (0,5%)	21 (10,2%)	177 (86,3%)	5 (2,4%)
	5.5	1 (0,5%)	0 (0%)	13 (6,3%)	103 (50,2%)	88 (42,9%)
Constitucionalismo	6.1	0 (0%)	22 (10,7%)	23 (11,2%)	149 (72,7%)	11 (5,4%)
	6.2	0 (0%)	1 (0,5%)	132 (64,4%)	63 (30,7%)	9 (4,4%)
	6.3	1 (0,5%)	50 (24,4%)	78 (38%)	73 (35,6%)	3 (1,5%)
	6.4	2 (1%)	79 (38,5%)	13 (6,3%)	106 (51,7%)	5 (2,4%)
O Trabalho e o Espaço Total na Vida	7.1	5 (2,4%)	7 (3,4%)	20 (9,8%)	166 (81%)	7 (3,4%)
	7.2	7 (3,4%)	5 (2,4%)	27 (13,2%)	164 (80%)	2 (1%)
	7.3	7 (3,4%)	2 (1%)	11 (5,4%)	181 (88,3%)	4 (2%)
A Relevância Social do Trabalho na Vida	8.1	0 (0%)	1 (0,5%)	25 (12,2%)	165 (80,5%)	14 (6,8%)
	8.2	1 (0,5%)	2 (1%)	25 (12,2%)	169 (82,4%)	8 (3,9%)
	8.3	1 (0,5%)	1 (0,5%)	15 (7,3%)	173 (84,4%)	15 (7,3%)
	8.4	1 (0,5%)	1 (0,5%)	145 (70,7%)	45 (22%)	13 (6,3%)
	8.5	5 (2,4%)	78 (38%)	39 (19%)	76 (37,1%)	7 (3,4%)

**Tabela 9 - Tabela de frequência das escalas de concordância para as questões que formam constructos da Escala de Poder**

Constructo	Item	Discordo Totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem Concordo Nem Discordo	Mais Concordo que Discordo	Concordo Totalmente
Base de Poder Legítimo	9.2	1 (0,5%)	7 (3,4%)	87 (42,4%)	102 (49,8%)	8 (3,9%)
	9.5	0 (0%)	8 (3,9%)	23 (11,2%)	166 (81%)	8 (3,9%)
	9.10	21 (10,2%)	10 (4,9%)	17 (8,3%)	145 (70,7%)	12 (5,9%)
Base de Poder de Perícia	9.3	21 (10,2%)	13 (6,3%)	134 (65,4%)	27 (13,2%)	10 (4,9%)
	9.7	83 (40,5%)	20 (9,8%)	86 (42%)	10 (4,9%)	6 (2,9%)
	9.11	45 (22%)	22 (10,7%)	31 (15,1%)	92 (44,9%)	15 (7,3%)
Base de Poder de Coerção	9.4	1 (0,5%)	13 (6,3%)	167 (81,5%)	17 (8,3%)	7 (3,4%)
	9.12	2 (1%)	6 (2,9%)	165 (80,5%)	15 (7,3%)	17 (8,3%)
Base de Poder de Recompensa	9.1	121 (59%)	54 (26,3%)	21 (10,2%)	8 (3,9%)	1 (0,5%)
	9.6	39 (19%)	13 (6,3%)	118 (57,6%)	33 (16,1%)	2 (1%)
	9.8	96 (46,8%)	16 (7,8%)	81 (39,5%)	10 (4,9%)	2 (1%)
	9.9	68 (33,2%)	16 (7,8%)	84 (41%)	34 (16,6%)	3 (1,5%)