



# GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO

# PODER E TRABALHO: PRAZER OU SOFRIMENTO?

## POWER AND WORK: PLEASURE OR SUFFERING?

Wenderson Silva Marques de Oliveira  
Mestre em Administração pela FNH

Professor da UNI - BH

Fernando Coutinho Garcia  
Pós-Doutorado pela Università di Roma e Doutor pela USP

Professor titular da Faculdade Novos Horizontes

---

**Data de submissão:** 10/07/2009 . **Data de aprovação:**  
11 set. 2011 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.  
. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro  
Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

---

### RESUMO

Este estudo mensurou a correlação entre poder organizacional e vivências de prazer e sofrimento de docentes em duas instituições privadas de ensino superior (IPES) de Belo Horizonte. Foi desenvolvida pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, através de pesquisa de campo com 39 professores da IPES A e 39 da IPES B. Foram utilizados dois questionários validados: o questionário de Configurações de Poder Organizacional, e o Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA). Os resultados indicaram predominância das configurações de poder, missionária e sistema fechado, na IPES A, e autocracia e missionária, na IPES B. Também foi evidenciada percepção de prazer, de forma mais significativa que sofrimento, nas duas

IPES, confirmando haver correlações significativas entre configurações de poder e as vivências de prazer e sofrimento nas duas IPES pesquisadas.

#### PALAVRAS-CHAVE

Poder organizacional. Docência. Prazer e sofrimento.

#### ABSTRACT

*This study measured the correlation between the organizational power and lecturer's experiences of pleasure and suffering within private Universities in Belo Horizonte, designed as University A the University B. The design of this study was descriptive and quantitative. Seventy-eight lecturers from 2 different Universities (39 from each) had participated in the study. Two previously validated questionnaires were used: the Organizational Power Configuration Scale and the Work and Illness Risks Inventory (WIRI). The conclusions had indicated that power configuration as missionary and closed system the University A, the as autocracy and missionary the University B. In both Universities, the pleasure prevailed on the suffering in two Universities boarding.*

#### KEYWORDS

*Organizational power. Teaching. Pleasure and suffering.*

## INTRODUÇÃO

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

abordagem do fenômeno das relações de poder organizacional, foi selecionada a teoria do poder organizacional, de Mintzberg (1992), o qual afirma que mudança organizacional consiste na alteração de configurações, possibilitadas pela ação política de jogadores, que confrontam o sistema de influência legítimo e promovem um realinhamento do poder de maneira imprevisível, instalando a arena política na organização.

Para Mintzberg (1992), devem ser compreendidos os elementos básicos do jogo chamado de "poder organizacional"

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

Para desenvolver este estudo, buscou-se pesquisar uma organização peculiar. Nesse sentido, optou-se pelas instituições de educação superior, que sempre tiveram uma função fundamental na consolidação do capitalismo, não apenas legitimando suas práticas, fornecendo conhecimentos e tecnologias para a ampliação do capital e para uma exploração mais “científica” da força do trabalho, como também formando “cidadãos-trabalhadores” e um corpo de intelectuais que asseguram o bom funcionamento do sistema (MANCEBO, 2007).

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

Nesse contexto, Mendes (2007) aborda a psicodinâmica do trabalho, considerando-a uma teoria crítica, na qual se parte de um modelo de homem marcado pelo poder de resistência, de engajamento e de mudança diante

da realidade da violência simbólica (BOURDIER; PASSERON, 1992), realidade social, política e econômica inerente aos ambientes de trabalho.

Nesses ambientes de trabalho, a dualidade prazer e sofrimento tem sido estudada pela psicodinâmica do trabalho, desde os anos 80, como um construto dialético. Pesquisas realizadas por Mendes (1995), Mendes e Linhares (1996), Mendes e Abrahão (1996) e Paz (2004) indicam que o prazer é vivenciado quando o trabalho favorece a valorização e reconhecimento, especialmente pela realização de uma tarefa significativa e importante para a organização e a sociedade.

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

A dominação ocorre por meio do poder, o que Mintzberg (1992) considera simplesmente como a capacidade de afetar os resultados organizacionais, sem dar ênfase a entendimentos anteriores de dois níveis de análise, o psicológico e o sociológico, preferindo uma perspectiva mais abrangente. Para Mintzberg (1992), devem ser compreendidos os elementos básicos do jogo chamado de “poder organizacional” e, especificamente, quem são os seus jogadores ou influenciadores,

quais são os meios ou sistemas de influência usados para ganhar ou perder e quais os produtos resultantes de seus esforços.

Pode-se depreender, então, que o trabalho dos docentes se localiza em um ambiente de dominação e submissão dos sujeitos, pelo capital, mas que estas, aliadas à resistência, se comportam como uma conjunção de forças, nas quais o conflito é o elemento central, e, ao se falar em conflito, remete-se ao embate, ao sofrimento. O uso da criatividade e a possibilidade de expressar uma marca pessoal também são fontes de prazer e, ainda, o orgulho e admiração pela produtividade, aliados ao reconhecimento da chefia e dos colegas, além da adequada remuneração pela atividade desempenhada.

Teoricamente, as relações de poder nas organizações de ensino ocorrem por meio de relações com gestores, quando os docentes devem apresentar uma postura que revele o quanto são adaptados, integrados e eficazes, ocorrendo, assim, a submissão sem protestos (LA BOÉTIE, 1999), caracterizando a servidão voluntária.

### **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Este estudo procura mensurar em que grau as configurações de poder organizacional influenciam as vivências de prazer e sofrimento de docentes em IPES, de Belo Horizonte, para melhor compreensão das configurações de poder predominante nessas instituições de ensino e suas influências nas relações de poder circulantes, diante do conseqüente fenômeno antagônico "prazer e sofrimento", vivenciado pelos docentes.

Sendo assim, para aprimorar a capacidade de entendimento das relações de poder circulantes nas IPES de Belo Horizonte, esse estudo tem como objetivos: 1) Identificar as configurações de poder organizacional; 2) Identificar as vivências de prazer e sofrimento de docentes; 3) Mensurar as correlações existentes entre as configurações de poder organizacional e as vivências de prazer e sofrimento de docentes; 4) Determinar se existem diferenças entre as configurações de poder organizacional e vivências de prazer e sofrimento de docentes.

### **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Como apontado na introdução desse trabalho, as configurações de poder basearam-se em Mintzberg que, em seu livro *El poder en la organización*, de 1992, reúne entendimentos de diversos autores que consideram o poder em um processo de abstração, mas não o seu reflexo na realidade. Mintzberg (1992) se propôs a compreender os elementos básicos do jogo de poder nas organizações, quais são seus jogadores, como utilizam sua influência e quais os resultados obtidos por meio dos seus sistemas de objetivos para a obtenção do poder.

Segundo Mintzberg (1992), há dois tipos de influenciadores que interferem na vida das organizações, os externos e os internos. Os externos usam suas bases de influência para tentar afetar o comportamento dos empregados, formando a coalizão externa, composta pelos grupos de proprietários, associados (fornecedores, clientes, sócios e concorrentes), as associações de empregados, os sindicatos e os vários públicos que cercam todos eles.

Os influenciadores internos são os empregados das organizações que possuem voz ativa, ou seja, as pessoas encarregadas de tomar decisão e executar ações em base regular ou permanente, formando a coalizão interna.

As seis configurações do poder, consideradas por Mintzberg (1992) como tipos puros, parecem caracterizar os estados mais comuns de equilíbrio de poder encontrados nas organizações, sendo:

- ✓ *Configuração de Poder Instrumento.* A organização serve a um influenciador externo dominador. Os empregados são induzidos a contribuir com seus esforços, tendo pouca oportunidade para atuar nos jogos do poder. Esse tipo de configuração tende a aparecer quando a organização vivencia um poder externo, focalizado e organizado tipicamente em torno de uma dependência crítica ou de uma prerrogativa legal;
- ✓ *Configuração de Poder Sistema Fechado.* Assemelha-se à configuração de instrumento, mas a diferença fundamental é que não enfrenta um poder focalizado dentro do seu ambiente, mas um conjunto de influenciadores externos dispersos e desorganizados (coalizão externa passiva);
- ✓ *Configuração de Poder Autocracia.* A autocracia também enfrenta uma coalizão externa passiva, mas desenvolve um tipo bem diferente de coalizão interna. Todo o poder está focalizado no dirigente da organização, que a controla pessoalmente. A autocracia persegue e maximiza qualquer objetivo que o dirigente deseje;
- ✓ *Configuração de Poder Missionária.* A missionária é intensamente dominada por uma ideologia específica, gerando uma coalizão externa também passiva. A forte ideologia serve para amarrar a coalizão interna em torno de seus objetivos ideológicos e permite, também, que os seus membros sejam confiáveis para tomar decisões, pois todos compartilham as mesmas crenças e valores;
- ✓ *Configuração de Poder Meritocrática.* A meritocracia focaliza o seu poder sobre os seus especialistas, desenvolvendo uma coalizão interna profissional. A presença de diferentes tipos de especialistas geralmente propicia boa dose de atividade política. Dessa forma, a coalizão externa pode ser mais bem descrita como passiva, embora pareça estar dividida;
- ✓ *Configuração de Poder Arena Política.* A arena política é caracterizada por conflito tanto na coalizão externa, dividida, quanto na coalizão interna, politizada. Algumas arenas políticas são caracterizadas por intensos e temporários conflitos, enquanto outras são caracterizadas por tipos de conflitos mais moderados.

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



Paz (2004) entende que as seis configurações descritas por Mintzberg (1992) não são estanques, embora sejam as mais comuns. Dependendo de mudanças no contexto externo e de alterações de necessidades e desejos dos membros de uma organização, podem transformar-se internamente e, em um processo dinâmico, serem substituídas por outras, resultando em um modelo de estágios de desenvolvimento organizacional. Com isso, as seis configurações de poder propostas por Mintzberg (1992) foram condensadas em cinco fatores na escala de configuração do poder organizacional, construída por Paz (1997), fazendo com que a escala passasse a ter a quinta configuração, pelo fato de ter agrupado dois construtos, "arena política" e "instrumento", em um único construto, instrumento partidário, por entender que elas agrupavam características semelhantes, capazes de serem estudadas através da formatação de um construto que englobasse as duas configurações previstas por Mintzberg (1992).

### **O prazer e sofrimento no trabalho docente**

Este trabalho visa a identificar a realidade de docentes em IPES e, para isso, torna-se relevante informar seu contexto na sociedade brasileira contemporânea, uma vez que novas exigências têm sido acrescentadas ao trabalho dos professores. Segundo Pimenta e Anastasiou (2005), ser docente requer saberes e conhecimentos científicos, pedagógicos e educacionais, sensibilidade, indagação teórica e criatividade para encarar situações ambíguas e conflituosas no ambiente de trabalho. Sob esse aspecto, os docentes atuam nas "arenas

dramáticas e intelectuais", vivenciando relações de conflito entre indivíduo e trabalho (LOWMAM, 2004).

Historicamente, a criação das IPES, no Brasil, se deu pela influência dos modelos europeus, predominando as concepções jesuíta, francesa e alemã. Atualmente, o ensino superior perdeu a característica secular de instituição social e tornou-se uma entidade administrativa, em que a eficácia é mensurada em relação a indicadores preestabelecidos, referindo-se à gestão de recursos e estratégias de desempenho, para aprimorar sua competitividade. Freire (2006) destaca que o essencial nas relações entre autoridade e liberdade é a reivindicação do ser humano no aprendizado de sua autonomia.

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

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

É importante destacar, na vivência cotidiana dos professores, que na sua atividade pode ocorrer geração do fator prazer, que muitas vezes pode ser o próprio objeto do trabalho, aquilo que poderá lhe

conferir sentido, pois o que não tem um motivo não possui sentido. Assim, um trabalho pleno de sentidos é um trabalho motivado. “O trabalho docente [...] pode levar ao prazer ou não, dependendo do motivo que o fundamenta” (LIMA, 2005, p. 131). Um autor medieval declarou que “os livros e a doutrina dão aos homens, mais que qualquer outra coisa, o sentido e o entendimento para se reconhecerem e odiar a tirania” (CHALITA, 2005, p.115).

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

Segundo Déjourns (1992), ocorre uma incompatibilidade entre a situação ideal e a situação real, o que faz aflorar o sofrimento. Aqui se pode destacar a íntima relação que se estabelece entre os ideais construídos pelos docentes e as pulsões, pois estas são uma forma de reorientação da libido, ou seja, de sublimação das pulsões. Essa incompatibilidade entre a situação real e a ideal é citada, desde 1930, por Freud (1975), por Bourdieu e Passeron (1992) e também por Pagès *et al.* (1993). Freud (1975) e Pagès *et al.* (1993) abordam o domínio ideológico, enquanto Bourdieu e Passeron (1992), se referem à violência simbólica do grupo dominante. A busca do prazer é constante na vida do homem, segundo Freud (1975), razão pela qual os indivíduos jogam para manter algumas situações de dinamismo

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

## METODOLOGIA

Optou-se por uma pesquisa descritiva, porque expõe características de determinado grupo ou fenômeno. Quanto à natureza, esta pesquisa foi quantitativa, por mensurar as configurações de poder e vivências de prazer e sofrimento entre docentes de IPES.

Remetendo aos objetivos do presente estudo e ao problema de pesquisa, deseja-se identificar a existência dos construtos de configurações de poder de Mintzberg (1992), suas predominâncias, e determinar a natureza desses construtos, relacionando-os às vivências de prazer e sofrimento dos docentes das instituições privadas de ensino superior, de Belo Horizonte. Para tanto, foi proposto, neste estudo, testar as seguintes hipóteses:

H1 - A configuração de poder é igual nas duas instituições de ensino investigadas;

H2 - Sofrimento é o fator mais determinante na escala de prazer e sofrimento nas duas IPES;

H3 - Os aspectos determinantes do fator prazer são iguais nas duas instituições de ensino;

H4 - Os aspectos determinantes do fator sofrimento são iguais nas duas instituições de ensino;

H5 - Existem correlações entre as configurações de poder e os fatores determinantes do prazer e sofrimento nas instituições investigadas.



### **Unidades de análise, observação e local da coleta de dados**

As unidades de análise desta pesquisa se limitaram a 78 docentes de duas instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. As instituições escolhidas não autorizaram sua identificação para divulgação nesta pesquisa. Portanto, foram designadas de instituição privada de ensino superior A (IPES A) e instituição privada de ensino superior B (IPES B). Essas instituições, com mais de 30 anos de existência, constituem centros universitários, conforme a Lei 9.394/96, Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Os respondentes compõem a amostra não probabilística adotada nesse estudo, selecionada pela acessibilidade e pela tipicidade, sendo representados por 78 professores das IPES selecionadas, 39 de cada instituição.

### **Instrumentos de coleta dos dados**

O primeiro questionário utilizado neste estudo foi estruturado em 12 perguntas, e serviu para identificar algumas características demográficas do corpo laboral das duas IPES. As características demográficas dos 78 participantes estão descritas na TAB. 1. Após a tabulação dos dados obtidos nessa tabela demográfica, e respectivo tratamento estatístico através do teste

qui-quadrado, comparando as variáveis categorizadas da IPES A e da IPES B, pôde-se concluir não haver diferença estatística significativa entre as instituições investigadas. Essa similaridade demonstra que a amostra é adequada ao estudo a que se propõe, uma vez que, ao partir do pressuposto da existência de dois grupos de características demográficas estatisticamente semelhantes, qualquer descoberta que se faça será por influência de fatores organizacionais, por meio dos influenciadores prescritos por Mintzberg (1992).

### **Instrumentos de Análise**

Neste estudo, foi utilizada a análise multivariada, através da técnica de análise fatorial, que permitiu a validação dos construtos e o consequente estabelecimento de correlações. A compreensão de fenômenos sociais se dá pela coleta e análise de grande quantidade de dados, de acordo com uma hipótese. Como o conjunto de dados e variáveis é muito grande, utilizaram-se métodos estatísticos para obter informações úteis dessa massa de dados, denominados de métodos de análise multivariada, conforme Tabachnick e Fidel (2001). Antes de iniciar as correlações propostas neste estudo, buscou-se verificar a fidedignidade dos construtos desse estudo, conforme sugerem Churchill e Iacobucci (2002).

**TABELA 1 - Características dos participantes do estudo**

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

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

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

## Questionários de Configuração de Poder e Vivência de Prazer e Sofrimento

A classificação das configurações de poder, desenvolvida por Mintzberg (1992), teve por objetivo identificar a incidência das coalizões internas e externas, agrupando-as em construtos que identificam as configurações de poder, incidentes na organização objeto de estudo. Para identificação e compreensão destes construtos, o autor deste artigo optou por utilizar o questionário elaborado e validado por Paz (1997), também validado por Vargas (1998) e Alves (2001), por entendê-lo adequado à realização deste estudo. O segundo questionário, utilizado nesta pesquisa, possui 40 (quarenta) perguntas fechadas, constituindo-se uma escala tipo *Likert* que contém cinco fatores, tendo nos campos de respostas uma escala com cinco níveis de avaliação, variando de 1 = não aplicável a 5 = totalmente aplicável.

A constituição do segundo questionário, configurações de poder, ocorreu por meio do agrupamento das 40 perguntas reunidas para cada um dos construtos da variável Configuração de Poder, de Mintzberg (1992), definidos e reduzidos por Paz (1997) em cinco construtos, devido à análise dos componentes principais por meio de "rotação varimax", efetuada por Paz (2007):

- Autocracia – o poder é concentrado no mais alto chefe da organização, líder poderoso, que maximiza metas que devem ser perseguidas;

- Instrumento Partidário – serve para o alcance dos objetivos dos influenciadores dominantes que estão fora da organização;

- Missionária – o poder é o da ideologia, o qual favorece forte

identificação dos seus membros com as metas e objetivos ideológicos;

- Meritocracia – nessa configuração, o poder pertence aos especialistas, considerados como o coração do sistema;

- Sistema Fechado – os próprios membros da organização fazem seu controle, por meio de um sistema de metas claramente operacionalizado e sem nenhuma imposição interna.

O terceiro questionário, utilizado nesta pesquisa, foi o Inventário ITRA, elaborado e validado por Mendes (2007), tendo sido desenvolvido com objetivo de mensurar uma série de configurações existentes no contexto do trabalho, em especial no que se refere à identificação de vivências positivas e negativas no ambiente laboral, caracterizadas por situações que identificam prazer e sofrimento vivenciados pelos trabalhadores, por meio das relações de poder.

O ITRA completo é constituído por quatro módulos. Mas, devido à limitação deste estudo, foi analisado apenas o módulo três, que avalia a frequência das vivências positivas e negativas no trabalho, nos últimos seis meses dos respondentes, tendo 30 campos de respostas numa escala tipo *Likert*, com 6 níveis de avaliação: 0 = nenhuma vez, 1 = uma vez, 2 = duas vezes, 3 = três vezes, 4 = quatro vezes e 5 = cinco vezes e 6 = seis ou mais vezes.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

As características demográficas foram analisadas de forma descritiva, conforme TAB. 1. As correlações foram testadas pelo índice de correlação de Pearson, e a comparação de médias foi calculada pelo teste *t* de *Student*, para amostras independentes (não pareadas). Para a

análise, foram utilizados os *softwares* SPSS 15® e Microsoft Excel®.

A primeira etapa da análise de dados consistiu em verificar estatísticas descritivas da escala, por meio do cálculo da média e desvio padrão amostral dos indicadores observáveis. As escalas utilizadas foram diferentes. Portanto, uma comparação simplificada entre as médias não foi procedente, tendo sido empregados os testes de diferenças entre médias, para evitar o problema.

Antes da análise dos dados da pesquisa, procedeu-se à verificação da extensão dos dados perdidos que, conforme Hair *et al.* (2005), podem comprometer a generalização dos resultados de uma pesquisa. Para atestar a aleatoriedade dos dados ausentes, fez-se uma série de testes MCAR (*Missings Completely At Random*) de aleatoriedade dos dados ausentes, não sendo encontrado nenhum resultado significativo. Sendo assim, procedeu-se ao método de substituição dos dados ausentes pelas médias dos indicadores (HAIR *et al.*, 2005).

Os *outliers* foram diagnosticados por meio da análise do número de desvios padrão em relação à média, sendo classificadas como observações discrepantes com escores Z fora dos

limites de  $\pm 3,29$ , conforme sugerem Tabachnick e Fidel (2001). Segundo esse critério, foram identificados 44 *outliers* univariados, na amostra da IPES A, e 60 *outliers*, na amostra da IPES B. Os *outliers* não foram excluídos, devido a todos os valores estarem dentro dos limites do diagrama em caixa (*boxplot*), além de serem considerados plausíveis de serem analisados.

Após o tratamento das escalas para obtenção de soluções unidimensionais, verificou-se a confiabilidade das medidas por meio da "medida *alfa de Cronbach*". Usualmente, o alfa de *Cronbach* é usado para estimar a consistência interna da escala, sendo interpretado como o percentual de variância de uma escala, que é livre de erros aleatórios (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002). Normalmente, escalas com valor alfa superior a 0,8 são consideradas confiáveis e consistentes internamente (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003), mas valores de 0,7 podem ser aceitos como limite menos conservador (MALHOTRA, 2001). De forma geral, as estimativas de confiabilidade apresentaram valores acima de 0,7, indicando boa consistência dos dados. Os resultados podem ser verificados na TAB. 2.

**TABELA 2 - Coeficiente Alfa de Cronbach para indicadores e construtos**

Construto	IPES A	IPES B
	Coeficiente Alfa	Coeficiente Alfa
<b>Autocracia</b>	0,74	0,77
<b>Sistema Fechado</b>	0,76	0,84
<b>Missionária</b>	0,87	0,86
<b>Meritocracia</b>	0,79	0,75
<b>Instrumento Partidário</b>	0,88	0,72

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Como primeiro objetivo deste trabalho, buscou-se identificar as configurações de poder presentes nas instituições de ensino investigadas, além de verificar se os dois grupos apresentavam médias estatisticamente diferentes. Conforme TAB. 3, pode-se constatar que a IPES A teve sua configuração de poder definida como missionária (média 3,6120) e sistema fechado (média 3,2359), e a

IPES B teve sua configuração de poder definida como autocracia (média 3,2885) e missionária (média 3,1735). Portanto, pode-se concluir que a configuração missionária é mais significativa na IPES A que na IPES B, e ainda, quanto à configuração autocracia, conclui-se ser mais incidente, estatisticamente, na IPES B.

**TABELA 3 - Estatística univariada e teste dos construtos da configuração de poder**

Construto	IPES A			IPES B			Teste t Sig
	N	Média	s	N	Média	s	
Autocracia	39	3,1688	0,87578	39	3,2885	0,82824	0,54
Sistema Fechado	39	3,2359	0,73135	39	2,9462	0,77277	0,09
Missionária	39	3,6120	0,73451	39	3,1735	0,74717	0,01
Meritocracia	39	2,6051	0,75740	39	2,9231	0,67686	0,05
Instrumento Partidário	39	2,0692	0,74096	39	2,1795	0,74381	0,51

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

### Escala de prazer e sofrimento (PST)

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

Consideram-se resultados para a vivência do *prazer*:

- Acima de 4,0 = avaliação mais positiva, satisfatória;
- Entre 3,9 e 2,1 = avaliação moderada, crítica;
- Abaixo de 2,0 = avaliação para “raramente”, resultado grave.

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

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

O resultado obtido na TAB. 4 evidencia que, entre prazer e sofrimento, o prazer é mais determinante para os entrevistados das duas IPES. As médias obtidas para

o item prazer são mais significativas, estatisticamente, que as médias encontradas para o sofrimento.

**TABELA 4 - Média dos fatores de prazer e sofrimento**

Fator	IPES A			IPES B			Teste t Sig
	N	Média	s	N	Média	s	
Liberdade	39	4,10	1,315	39	3,68	1,283	0,157
Realização	39	4,20	1,353	39	4,16	1,581	0,911
Prazer	39	4,15	1,235	39	3,93	1,291	0,451
Desvalorização	39	2,68	1,597	39	1,99	1,586	0,063
Desgaste	39	1,55	1,727	39	1,67	1,766	0,761
Sufrimento	39	2,15	1,54	39	1,84	1,609	0,392

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Na determinação do fator prazer (TAB. 4), "realização" é item mais determinante para os entrevistados da IPES A e IPES B, que "liberdade". Pode-se inferir, então, que com relação às vivências positivas e negativas, prazer e sofrimento, os docentes das duas IPES pesquisadas entendem sua atividade como uma função predominantemente prazerosa, por se realizarem em suas atividades laborais, apesar das relações de poder organizacional.

A análise dos dados da IPES A (TAB. 5) mostra que os aspectos que mais evidência geram no fator liberdade são: "identificação com as minhas tarefas" (média 4,82); "liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas" (média 4,56); e "solidariedade entre colegas" (média 4,46). Já para a IPES B, os aspectos mais importantes são: "liberdade para usar minha criatividade"

(média 4,69); "liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas" (média 3,95); e "solidariedade entre os colegas" (média 3,82).

Em relação ao aspecto realização (TAB. 5), os fatores mais importantes para a IPES A foram: "identificação com as minhas tarefas" (média 4,82); "orgulho pelo que faço" (média 4,80), na IPES B, os fatores foram: "orgulho pelo que faço" (média 4,80); "bem-estar" (média 4,51); e "identificação com as minhas tarefas" (média 4,46).

O aspecto desvalorização (TAB. 5) se apresenta como fator mais importante, tanto na IPES A quanto na IPES B. Os indicadores se constituíram "falta de reconhecimento do meu esforço" (média 2,33) para a IPES A e (média 2,23) para a IPES B, e "falta de reconhecimento de meu desempenho" (média 2,10) para a IPES A e (média 2,18) para B.



**TABELA 5 - Estatística descritiva para aspectos do prazer e sofrimento no trabalho**

Construto	Fator	Aspecto	IPES A			IPES B		
			N	Média	s	N	Média	s
Prazer	Liberdade	Liberdade com a chefia para negociar o que precisa	39	3,51	1,890	39	3,03	1,857
		Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas	39	4,56	1,847	39	3,95	2,176
		Solidariedade entre os colegas	39	4,46	1,636	39	3,82	1,730
		Confiança entre os colegas	39	3,90	1,714	39	3,62	1,900
		Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho	39	3,56	1,903	39	3,31	1,880
		Liberdade para usar minha criatividade	39	4,49	1,745	39	4,69	1,559
		Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias	39	4,10	1,714	39	3,33	1,811
		<b>LIBERDADE</b>	39	4,10	1,315	39	3,68	1,283
	Realização	Cooperação entre os colegas	39	4,18	1,620	39	3,67	1,868
		Satisfação	39	4,26	1,618	39	4,23	1,813
		Motivação	39	3,95	1,746	39	4,03	1,980
		Orgulho pelo que faço	39	4,80	1,765	39	4,80	1,976
		Bem-estar	39	4,31	1,472	39	4,51	1,819
		Realização profissional	39	4,21	1,735	39	4,44	1,847
		Valorização	39	3,67	1,868	39	3,41	2,279
		Reconhecimento	39	3,54	1,819	39	3,23	2,083
Identificação com as minhas tarefas		39	4,82	1,393	39	4,46	1,847	
Gratificação pessoal com as minhas atividades		39	4,23	1,769	39	4,33	1,951	
	<b>REALIZAÇÃO</b>	39	4,20	1,353	39	4,16	1,581	
	<b>PRAZER</b>	39	4,15	1,235	39	3,93	1,291	
Sofrimento	Desgaste	Esgotamento emocional	39	3,51	2,151	39	2,44	2,100
		Estresse	39	3,64	1,993	39	2,46	1,998
		Insatisfação	39	2,74	1,902	39	2,03	1,926
		Sobrecarga	39	3,15	2,097	39	2,56	2,087
		Inutilidade	39	1,15	1,940	39	1,10	1,759
		Frustração	39	2,64	1,871	39	1,95	2,151
		Insegurança	39	2,49	1,972	39	1,87	2,067
		Desqualificação	39	1,10	1,930	39	1,05	1,654
		Medo	39	2,05	2,064	39	1,54	1,917
		<b>DESVALORIZAÇÃO</b>	39	2,68	1,597	39	1,99	1,586
	Desvalorização	Falta de reconhecimento do meu esforço	39	2,33	2,017	39	2,23	2,253
		Falta de reconhecimento de meu desempenho	39	2,10	1,984	39	2,18	2,246
		Desvalorização	39	1,67	1,910	39	1,59	2,061
		Indignação	39	1,72	1,973	39	1,85	2,084
		Injustiça	39	1,15	1,755	39	1,85	2,059
		Discriminação	39	0,77	1,769	39	0,95	1,572
		<b>DESGASTE</b>	39	1,55	1,727	39	1,67	1,766
	<b>SOFRIMENTO</b>	39	2,15	1,540	39	1,84	1,609	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

### Correlação entre as configurações de poder e aspectos de prazer e sofrimento

Conforme os resultados demonstrados nas TAB. 6 e 7, a seguir, constata-se

existirem correlações significativas entre as configurações de poder e os fatores de prazer e sofrimento nas duas instituições de ensino.

**TABELA 6 - Correlação entre construtos de configuração de poder - IPES A**

Construtos	Autocracia	Sistema Fechado	Missionária	Meritocracia	Instrumento Partidário
Liberdade	-0,20 (P=0,22)	0,24 (P=0,14)	0,34 (P=0,03)	0,31 (P=0,06)	0,15 (P=0,35)
Realização	-0,37 (P=0,02)	0,38 (P=0,02)	0,35 (P=0,03)	0,36 (P=0,03)	0,22 (P=0,19)
Prazer	-0,31 (P=0,05)	0,34 (P=0,03)	0,37 (P=0,02)	0,37 (P=0,02)	0,20 (P=0,22)
Desvalorização	0,13 (P=0,04)	-0,22 (P=0,17)	-0,09 (P=0,58)	-0,10 (P=0,56)	0,28 (P=0,09)
Desgaste	0,07 (P=0,07)	-0,27 (P=0,09)	-0,17 (P=0,31)	-0,12 (P=0,47)	0,42 (P=0,01)
Sufrimento	0,11 (P=0,53)	-0,26 (P=0,10)	-0,14 (P=0,40)	-0,12 (P=0,48)	0,37 (P=0,02)

Obs.: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0,01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**TABELA 7 - Correlação entre construtos de configuração de poder - IPES B**

Construtos	Autocracia	Sistema Fechado	Missionária	Meritocracia	Instrumento Partidário
Liberdade	-0,21 (P=0,20)	0,295 (P=0,07)	0,25 (P=0,13)	0,23 (P=0,16)	-0,13 (P=0,43)
Realização	-0,35 (P=0,03)	0,50 (P=0,00)	0,52 (P=0,00)	0,24 (P=0,14)	0,02 (P=0,92)
Prazer	-0,33 (P=0,04)	0,46 (P=0,00)	0,45 (P=0,00)	0,26 (P=0,11)	-0,05 (P=0,76)
Desvalorização	0,49 (P=0,00)	-0,26 (P=0,12)	-0,41 (P=0,01)	0,15 (P=0,37)	0,26 (P=0,12)
Desgaste	0,55 (P=0,00)	-0,49 (P=0,00)	-0,56 (P=0,00)	-0,04 (P=0,83)	0,25 (P=0,12)
Sufrimento	0,54 (P=0,00)	-0,39 (P=0,02)	-0,50 (P=0,00)	0,06 (P=0,71)	0,26 (P=0,10)

Obs.: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0,01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Nas duas IPES pesquisadas, as correlações entre as configurações de poder e os fatores de prazer e sofrimento são significativas, comprovando a última hipótese desse estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados e testes efetuados neste trabalho, foi possível identificar que as hipóteses H1, H2 foram rejeitadas neste estudo. A primeira delas foi rejeitada, parcialmente, por ter sido possível identificar que, na IPES A, a configuração de poder predominante foi "missionária", e, na IPES B, "autocracia". H2, por sua vez, foi rejeitada pelo fato de ter sido identificado "prazer" como fator determinante na relação prazer e sofrimento. As hipóteses H3, H4 e H5 foram confirmadas. H3 foi confirmada em função de os aspectos determinantes do fator prazer serem iguais nas duas IPES. H4 foi confirmada parcialmente pela constatação de os aspectos determinantes do fator sofrimento serem parcialmente iguais nas duas IPES investigadas, porém, há um aspecto diferente entre as IPES. A hipótese H5 foi confirmada por terem sido encontradas correlações significativas entre os aspectos das configurações de poder e os fatores determinantes do prazer e sofrimento nas instituições de ensino investigadas.

Na IPES A foi diagnosticado predominância das configurações de poder "missionária" e de "sistema fechado". É missionária por ser fortemente dominada por uma ideologia específica de competências e acreditar que seu corpo laboral compartilha das mesmas crenças e valores que a diretoria. Possui sistema fechado por não enfrentar um poder focalizado em qualquer ponto de seu ambiente.

Na IPES B, foi diagnosticado predominância das configurações de poder "autocrática" e "missionária". Característica de uma organização em que o poder circula de forma autocrática, porque seu poder é centralizado em seus dirigentes, líderes fortes, além do fato de seus funcionários serem solicitados a demonstrar lealdade absoluta e a perseguir apenas os objetivos previamente determinados. É missionária por ser intensamente dominada por uma ideologia específica de competências e acreditar que seu corpo laboral compartilha das mesmas crenças e tradições que a diretoria.

Pelas análises efetuadas, pôde-se notar que o prazer e o sofrimento coexistem no ambiente laboral de forma saudável. Os resultados indicam vivência de prazer, de forma significativa, e sofrimento, de forma moderada, sendo o prazer significativo em termos de indicadores de realização e liberdade e o sofrimento, de forma moderada, em termos de indicadores de desgaste e desvalorização. Segundo Déjours (1992), o sofrimento é vivido pelo sujeito quando luta contra forças que ocorrem, em grande parte, no local de trabalho, onde os processos aos quais são submetidos os trabalhadores desencadeiam sofrimento psíquico. Assim, conforme Mendes (2006), os trabalhadores tendem a desencadear estratégias defensivas, a fim de se protegerem dos conflitos causadores de sofrimento.

Nesse contexto, pode-se citar La Boétie (1999), que entende que o conhecimento e seu aprimoramento libertam os indivíduos das interferências do poder, ambiente que o pensador gostaria de vivenciar ainda em 1548

quando, aos 18 anos de idade, escreveu seu livro sobre a servidão voluntária e obstinada das pessoas. Na época, abordou a "tirania", que atualmente equivaleria a "poder".

Pelo entendimento de Bourdieu e Passeron (1992), pode-se concluir que os docentes de duas renomadas IPES de Belo Horizonte não sofrem violências simbólicas suficientes para interferir em suas vivências de prazer na docência superior.

Para finalizar, é importante destacar algumas limitações desta pesquisa, que objetivou retratar percepções de uma parcela significativa de docentes, escolhidos por acessibilidade, sobre as relações de poder organizacional e vivências de prazer e sofrimento de duas instituições privadas de ensino superior

de Belo Horizonte. Ressalta-se que os resultados alcançados são conjunturais, por evidenciarem concepções subjetivas dos docentes diante das relações de poder vivenciadas em suas instituições (centros universitários) de ensino superior, diante de um contexto socioeconômico em determinado momento do tempo. Portanto, em função dos resultados alcançados nesse estudo, não se deve generalizar as considerações finais, baseadas nos resultados dos testes de hipóteses, para o estabelecimento de conclusões estanques, mas recomenda-se a realização de outras pesquisas que permitam ampliar a compreensão do fenômeno relacional, envolvendo o docente com a instituição e suas vivências de prazer e sofrimento.



## REFERÊNCIAS

- ALVES, C. D. **A dinâmica da configuração de poder:** o caso da Prefeitura Municipal de Medianeira no período de 1989-2000. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Florianópolis, 2001.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOURDIEU, P.; PASSERON, J.C. **A reprodução:** elementos para uma teoria do sistema de ensino. 3. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.
- BRASIL. **Lei 9.394** de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e base da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 01 jun. 2008.
- CHALITA, G. **O poder:** reflexões sobre Maquiavel e Etienne de La Boétie. 3. ed. São Paulo: RT, 2005.
- CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. **Marketing research:** Methodological foundations. 8th. ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.
- DÉJOURS, C. **A loucura do trabalho:** estudo de psicologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.
- DÉJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho:** contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia.** 34. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- FREUD, S. **Além do princípio de prazer** [1920]. In: FREUD, S. Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Editora Imago, 1975. v. 18.
- HAIR J. F. *et al.* **Análise Multivariada.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LA BOÉTIE, E. **O discurso da servidão voluntária.** São Paulo: Brasiliense, 1999.
- LIMA, M. E. C. C. **Sentidos do trabalho:** a educação continuada de professores. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.
- LOWMAN, J. **Dominando as técnicas de ensino.** São Paulo: Atlas, 2004.

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

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

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

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

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

MENDES, Ana Magnólia B. **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisa. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

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

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

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

PAZ, M. G. T. da. Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Ed.) **Trabalho, organizações e cultura**. Brasília: ANPEPP, 1997. p. 151-172.

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

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

SANTOS, A. C. B. dos; ALBANES-MOREIRA, L. A. Poder, alienação, sofrimento: crítica das representações de organização e administração de um proprietário-gerente e de um professor de administração. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Natal: [s. n.], 2007.

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

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

VARGAS, M. R.M. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. **Revista de Administração contemporânea**, [S. l.], v. 2, n. 3, set./dez. 1998.

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