UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES:
O PILAR HUMANO DA SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR DA REDE PRIVADA

Luiz Felipe Quel

Orientadora: Prof. Dra. Ana Cristina Limongi-França

SÃO PAULO

2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração

LUIZ FELIPE QUEL

**GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES:
O PILAR HUMANO DA SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR DA REDE PRIVADA**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ana Cristina Limongi-França

SÃO PAULO

2010

ESPAÇO
RESERVADO
PARA
REGISTRO

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Quel, Luiz Felipe

Gestão da qualidade de vida nas organizações: o pilar humano da sustentabilidade em instituições de ensino superior da rede privada / Luiz Felipe Quel. -- São Paulo, 2010.

411 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientadora: Ana Cristina Limongi-França.

1. Qualidade de vida no trabalho 2. Estratégia organizacional
3. Sustentabilidade 4. Instituições de ensino I. Universidade de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 306.361

*À minha família,
sempre.*

AGRADECIMENTOS

Não há como agradecer o suficiente à minha esposa, Patricia, pois sempre foi minha maior incentivadora e companheira nos momentos mais difíceis do trajeto acadêmico. Com amor, compreensão e paciência me ajudou a superar obstáculos, a manter o ânimo, motivação e perseverança.

Aos meus filhos, Rafaela, Luiz Felipe, Isabella e Gabriella, meus pais Oswaldo e Doracy, meus irmãos Luciene e Robson, pelo apoio e presença durante este período de pesquisa, pessoas a quem devo retribuição pelo tempo que me distanciei para cumprir esta etapa de vida pessoal, acadêmica e profissional.

Agradeço a todos os professores da FEA-USP com quem tive a oportunidade de conviver durante a caminhada e dedicação ao doutorado. Cada instante na companhia desses homens e mulheres enriqueceram sobremaneira minha maneira de observar as teorias, o ensino, a pesquisa e o desenvolvimento humano.

Especial agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Ana Cristina Limongi-França cujos estímulos, atenção e rigor sempre estiveram presentes, acompanhados de palavras encorajadoras, discussões pertinentes e sabedoria.

Aos meus colegas de disciplinas que nos momentos oportunos colaboraram com suas opiniões e sugestões em relação às abordagens desta pesquisa, sem contar aqueles com quem estive ligado para produção acadêmica. Todas elas serviram de parâmetros para a edificação desta tese.

Agradeço às instituições de ensino superior, convidadas e que prontamente colocaram-se à disposição para a realização da pesquisa. Meus sinceros agradecimentos aos reitores, diretores, gestores, coordenadores, docentes, funcionários técnico-administrativos e alunos dessas instituições. Sem esses personagens, a pesquisa não teria o sentido proposto.

“Para melhorar a qualidade de
vida, melhore a qualidade de
seus pensamentos.”

Brian Tracy

RESUMO

A responsabilidade das instituições de ensino superior da rede privada ultrapassa os limites de suas fronteiras e de seus objetivos operacionais. São organizações que geram impactos em dimensões econômicas, sociais e ambientais. Os ambientes de trabalho nas instituições de ensino superior representam muito bem a possibilidade de alavancar a energia necessária ao desenvolvimento sustentável na medida em que associe as pessoas como elementos estratégicos. O objetivo principal desta pesquisa é o de inserir a gestão da qualidade de vida nas organizações no contexto estratégico, destacando assim, o componente humano da sustentabilidade organizacional nas instituições de ensino superior da rede privada. Contribui para uma gestão estratégica que valoriza o resultado por intermédio das pessoas. Pode orientar o desenvolvimento de programas e projetos de qualidade de vida nas organizações de ensino superior da rede privada e fortalecer essas instituições como agentes integrados ao desenvolvimento sustentável global. Trata-se de uma pesquisa empírica, original, de caráter explicativo e de natureza quantitativa, apoiada por pesquisa de campo, estruturada na forma de questionários e disponibilizada em ambiente virtual, portanto, constituída por meio de dados secundários. A população estudada integrou a totalidade das IES (instituições de ensino superior) da rede privada brasileira e o plano amostral baseou-se em seleção intencional, que ocorreu durante o período de 01/06/2010 a 10/09/2010, resultando em uma amostra de 170 questionários válidos. Os resultados obtidos pela pesquisa apontam para confirmação das hipóteses de que a estratégia e a sustentabilidade organizacional nas instituições de ensino superior estão diretamente ligadas à qualidade de vida das pessoas envolvidas nos processos de gestão dessas instituições, além do que, a capacidade de atender aos interesses dos *stakeholders* e perpetuar a instituição é consequência da efetiva gestão da qualidade de vida nas organizações e de sua inserção como estratégia de sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Estratégia organizacional. Sustentabilidade. Instituições de ensino.

ABSTRACT

The responsibility of higher education institutions in the private network beyond the limits of its borders and its operational objectives. They are organizations that, like any other, generate impacts on economic, social and environmental dimensions. Working environments in higher education institutions represent very well the possibility to leverage the energy needed for sustainable development in which be possible to involving people as strategic elements. The main objective of this research is to embed the management of quality of life in organizations in the strategic context, thereby highlighting the human component of organizational sustainability in higher education institutions in the private network. It contributes to a strategic management that value the results through people. It can guide the development of programs and projects for quality of life in higher education organizations from the private network and strengthen these institutions as agents integrated into the global sustainable development. This is an empirical research, original character and quantitative explanatory, supported by field research, structured in the form of questionnaires and provided in a virtual environment, therefore, formed by means of secondary data. The study population includes all of the IES (higher education institutions) while the sample was defined by intentional selection that occurred during the period 01/06/2010 to 10/09/2010, resulting in a sample of 170 valid questionnaires. The obtained by the survey indicate confirmation of the hypotheses that the strategy and organizational sustainability in higher education institutions are directly linked to the quality of life of people directly and indirectly involved in the management processes of these institutions. It is also expected to define the ability to serve the interests of stakeholders and to perpetuate the institution is the result of effective management of quality of life in organizations and its insertion as a strategy for organizational sustainability.

Key words: *Quality of life at work; Organisational strategy; Sustainability; education institutions.*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	12
LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE GRÁFICOS.....	14
LISTA DE TABELAS	15
LISTA DE QUADROS.....	16
LISTA DE PAINÉIS	18
1 INTRODUÇÃO.....	21
2 JUSTIFICATIVA.....	25
3 OBJETIVOS	29
4 REFERENCIAL TEÓRICO	30
4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	31
4.2.1 Conceitos e Princípios	31
4.2.2 Estratégia, competitividade e competências	37
4.2.3 Estratégias e <i>stakeholders</i>	39
4.3 GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES	43
4.3.1 Conceitos e Princípios	43
4.2.2 Balanceamento de Vida e Organização do Trabalho	47
4.2.3 Categorias e Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho.....	51
4.2.4 Dinâmicas de Gestão.....	53
4.4 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	55
4.4.1 Evolução e Principais Conceitos.....	55
4.4.2 Teoria dos Pilares	63
4.4.3 Indicadores de Sustentabilidade Organizacional.....	70
5 PROBLEMA DA PESQUISA.....	80
5.1 ESTRUTURAÇÃO DO PROBLEMA	80
5.1.1 Sobre o campo de pesquisa	81
5.1.2 Evolução do Segmento	85
5.1.3 Controle e Ferramentas da Qualidade no Ensino Superior.....	94
5.1.1 Visão acerca do contexto	103
5.1.4 Construção do problema de pesquisa.....	108

5.2 QUESTIONAMENTO PRINCIPAL DE PESQUISA	113
5.2.1 Problema principal	113
5.2.4 Hipóteses	114
6 METODOLOGIA	115
6.1 MÉTODO	116
6.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	118
6.2.1 Seleção e Caracterização da População	118
6.2.2 Seleção e Caracterização da Amostra	120
6.2.3 Estruturação e Relação entre Variáveis	122
6.2.4 Construção dos Instrumentos de Pesquisa	149
6.2.5 Pré-teste	152
6.2.6 Procedimentos de Coleta de Dados	154
6.3 ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS COLETADOS	156
6.3.1 Sobre a amostra	156
6.3.2 Sobre o perfil dos respondentes	156
6.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	161
6.4.1 Análise Descritiva dos Dados de Pesquisa	161
6.4.2 Análise Fatorial	276
6.4.3 Análise Discriminante	287
6.4.4 Análise de Conteúdo da questão aberta	294
7 ACHADOS DE PESQUISA E PROPOSIÇÕES FUTURAS	300
7.1 Discussão dos resultados	300
7.2 Proposições Futuras	313
8 CONCLUSÕES	315
9 REFERÊNCIAS	317
9.1 BIBLIOGRAFIA	317
9.2 SITES E OUTRAS FONTES PESQUISADAS	321
10 APÊNDICES	322
11 ANEXOS	343

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
BPSO96: Modelo Teórico Biopsicossocial e Organizacional
CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CPA: Comissão Própria de Avaliação
EAD: Ensino a Distância
3ES: Encontro de Estudos em Estratégia
EMA: Encontro de Marketing
EMAS: Esquema para Eco-gerenciamento e Auditoria
ENADE: Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENANPAD: Encontro Nacional da ANPAD
Eneo: Encontro de Estudos Organizacionais
ENGPR: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
GQVO: Gestão da Qualidade de Vida nas Organizações
GQVT: Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho
GRI: Global Reporting Initiative
IES: Instituição de Ensino Superior
IGC: Índice Geral de Cursos
INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISO: International Organization for Standardization
KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC: Ministério da Educação e Cultura
MSA: Kaiser's Measure of Sampling Adequacy
OCDE: Organisation for Economic Co-Operation and Development
ONU: Organização das Nações Unidas
QVT: Qualidade de Vida no Trabalho
RAC: Revista de Administração Contemporânea
RAE: Revista de Administração de Empresas
RAUSP: Revista de Administração da Universidade de São Paulo
SESU: Secretaria de Educação Superior
SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SPSS: Statistical Package for Social Science
WCED: World Commission on Environment and Development

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: DINÂMICA DA GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	54
FIGURA 2: EVENTOS MUNDIAIS SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	56
FIGURA 3: ESTILO DE VIDA BASEADO NO USO DO TEMPO	59
FIGURA 4: CONSTRUCTOS DA PESQUISA EM BASES DE DADOS NACIONAIS	104
FIGURA 5: ESQUEMA ESTRUTURAL DA DINÂMICA ENTRE FATORES	110
FIGURA 6: ESQUEMA ESTRUTURAL DO PROBLEMA	112
FIGURA 7: TIPOLOGIA DE PESQUISAS CIENTÍFICAS.....	116
FIGURA 8: DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DA PESQUISA.....	160
FIGURA 9: RELAÇÕES DA ESTRATÉGIA DAS IES	302
FIGURA 10: FATORES E PODER DE EXPLICAÇÃO DAS VARIÁVEIS	303
FIGURA 11: FATORES VARIÁVEIS E LIGAÇÕES.....	308
FIGURA 12: RELAÇÃO DE FATORES - ESTRATÉGIA E PILAR AMBIENTAL DA SUSTENTABILIDADE	309
FIGURA 13: RELAÇÃO DE FATORES - ESTRATÉGIA E PILAR ECONÔMICO DA SUSTENTABILIDADE	310
FIGURA 14: RELAÇÃO DE FATORES - ESTRATÉGIA E PILAR SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE.....	311

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1-NÚMERO DE UNIVERSIDADES POR NATUREZA	87
GRÁFICO 2 – NÚMERO DE CENTROS UNIVERSITÁRIOS POR NATUREZA	88
GRÁFICO 3- NÚMERO DE FACULDADES ISOLADAS POR NATUREZA.....	89
GRÁFICO 4-PARTICIPAÇÃO DAS IES NO SISTEMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR POR NATUREZA	89
GRÁFICO 5-MATRÍCULAS NO SISTEMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR POR NATUREZA	90
GRÁFICO 6-NÚMERO DE DOCENTES NO SISTEMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR POR NATUREZA	91
GRÁFICO 7-EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE PROFESSORES POR DEDICAÇÃO	93
GRÁFICO 8-EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE PROFESSORES POR TITULAÇÃO.....	94
GRÁFICO 9-COMPARATIVO ENTRE PRODUÇÕES NOS PERIÓDICOS E ANAIS DE EVENTOS.....	106
GRÁFICO 10-COMPARATIVO ENTRE PRODUÇÃO RELACIONADA AOS CONSTRUCTOS PRINCIPAIS	107
GRÁFICO 11-COMPARATIVO ENTRE PRODUÇÕES SEGUNDO <i>FRAMES</i> DE PESQUISA	108
GRÁFICO 12 - DISTRIBUIÇÃO DE IES POR TIPO	119
GRÁFICO 13- DISTRIBUIÇÃO IES PRIVADA POR TIPO	120
GRÁFICO 14- DISTRIBUIÇÃO DE RESPONDENTES POR CATEGORIA DE <i>STAKEHOLDER</i>	157
GRÁFICO 15-GÊNERO DOS RESPONDENTES	157
GRÁFICO 16- FAIXA DE REMUNERAÇÃO.....	158
GRÁFICO 17- HORAS DE TRABALHO	159
GRÁFICO 18- NÚMERO DE DEPENDENTES	159
GRÁFICO 19 - DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DE RESPONDENTES.....	160
GRÁFICO 20- NORMALIDADE DA VARIÁVEL Q101	278
GRÁFICO 21- ANÁLISE DISCRIMINANTE.....	293

LISTA DE TABELAS

TABELA 1-HIERARQUIA DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AOS <i>STAKEHOLDERS</i>	41
TABELA 2- QUANTITATIVO SELEÇÃO DE AMOSTRA	121
TABELA 3: OUTPUT SPSS - ALPHA DE CRONBACH.....	278
TABELA 4- OUTPUT SPSS: TESTE DE HOTELLING	281
TABELA 5-OUTPUT SPSS: TESTE ANOVA	282
TABELA 6- COMUNALIDADE 1ª EXTRAÇÃO	282
TABELA 7- KMO E TESTE DE BARTLETT	283
TABELA 8- COMUNALIDADE 3ª EXTRAÇÃO	283
TABELA 9- COMUNALIDADES SELECIONADAS	284
TABELA 10- KMO E TESTE DE BARTLETT APÓS EXTRAÇÕES	284
TABELA 11-MATRIZ FINAL DE FATORES.....	285
TABELA 12 - SPSS OUTPUT – ANALYSIS CASE PROCESSING SUMMARY.....	288
TABELA 13- SPSS OUTPUT – GROUP STATISTICS – DISCENTES	289
TABELA 14 - SPSS OUTPUT – GROUP STATISTICS - GESTORES.....	289
TABELA 15- SPSS OUTPUT – GROUP STATISTICS – DOCENTES	290
TABELA 16- SPSS OUTPUT – GROUP STATISTICS – TÉCNICOS	290
TABELA 17 - SPSS OUTPUT – GROUP STATISTICS – TOTALIZAÇÕES.....	291
TABELA 18 - SPSS OUTPUT – TESTS OF EQUALITY OF GROUP MEANS	291
TABELA 19- SPSS OUTPUT – STRUCTURE MATRIX	292
TABELA 20- CATEGORIZAÇÃO DE CONTEÚDO	297
TABELA 21- FREQUÊNCIA DE PALAVRAS-CHAVES EM FUNÇÃO DOS FATORES DE GQVO	298

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ESCOLAS DE ESTRATÉGIA SEGUNDO MINTZBERG	33
QUADRO 2: DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA PARA FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	38
QUADRO 3: ORIGEM DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	44
QUADRO 4: AUTORES E CONCEITOS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	45
QUADRO 5 - CATEGORIAS DE WALTON: FATORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	52
QUADRO 6: DIMENSÕES DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE	58
QUADRO 7: PERFIL DA LIDERANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL.....	63
QUADRO 8: PRINCÍPIOS DO TRIPLE-BOTTOM-LINE	64
QUADRO 9: REVOLUÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE.....	65
QUADRO 10: DEMANDAS POR AÇÕES DE EQUILÍBRIO ECO SOCIOECONÔMICO	66
QUADRO 11- DIRETRIZES PARA RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE: DESEMPENHO ECONÔMICO	72
QUADRO 12: DIRETRIZES PARA RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE - DESEMPENHO AMBIENTAL 1.....	73
QUADRO 13: DIRETRIZES PARA RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE - DESEMPENHO AMBIENTAL 2	74
QUADRO 14: DIRETRIZES PARA RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE - DESEMPENHO SOCIAL 1	76
QUADRO 15: DIRETRIZES PARA RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE - DESEMPENHO SOCIAL 2	77
QUADRO 16: DIRETRIZES PARA RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE - DESEMPENHO SOCIAL 3	78
QUADRO 17: DIRETRIZES PARA RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE -DESEMPENHO SOCIAL 4	79
QUADRO 18: PRIMEIRAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO NO BRASIL.....	81
QUADRO 19: DEDICAÇÃO DOCENTE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	92
QUADRO 20: DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO EXTERNA DAS IES.....	96
QUADRO 21: ESCALA UTILIZADA EM AVALIAÇÕES EXTERNAS DAS IES	97
QUADRO 22: DIMENSÕES DE MAIOR PESO NA AVALIAÇÃO DAS IES	99
QUADRO 23: DIMENSÕES DE PESO RELATIVO NA AVALIAÇÃO DAS IES	100
QUADRO 24: RELAÇÃO DE BASES DE DADOS DE PERIÓDICOS QUALIS-CAPES.....	104
QUADRO 25: EVENTOS CIENTÍFICOS NACIONAIS NÍVEIS A E B – ADMINISTRAÇÃO	105
QUADRO 26: RESULTADO QUANTITATIVO DA PESQUISA NAS BASES DE DADOS.....	105
QUADRO 27: AGRUPAMENTO DE CONSTRUCTOS RELACIONADOS AO PROBLEMA DE PESQUISA	111
QUADRO 28: FATORES DE GQVO	124
QUADRO 29 – INDICADORES: ACESSIBILIDADE	125
QUADRO 30 – INDICADORES: AUTONOMIA.....	126
QUADRO 31 – INDICADORES: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	127
QUADRO 32 - INDICADORES: CARREIRA.....	128
QUADRO 33 - INDICADORES: COMPROMETIMENTO.....	129
QUADRO 34 - INDICADORES: COMUNICAÇÃO E ACESSO ÀS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	130
QUADRO 35 - INDICADORES: CONDIÇÕES DO AMBIENTE FÍSICO	131
QUADRO 36 - INDICADORES: CONVIVÊNCIA	133

QUADRO 37 - INDICADORES:DIREITOS E GARANTIAS	134
QUADRO 38 - INDICADORES: EDUCAÇÃO CORPORATIVA	135
QUADRO 39 - INDICADORES: EQUIDADE.....	136
QUADRO 40 - INDICADORES: ESPAÇO INDIVIDUAL	137
QUADRO 41 - INDICADORES: INTEGRAÇÃO.....	138
QUADRO 42 - INDICADORES: LEGITIMIDADE DE AÇÕES DE MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA	139
QUADRO 43 - INDICADORES: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA AÇÃO PROFISSIONAL.....	140
QUADRO 44 - INDICADORES: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	141
QUADRO 45 - INDICADORES: PARTICIPAÇÃO	142
QUADRO 46 - INDICADORES: POLÍTICAS DE RECURSOS MATERIAIS E DE INFRAESTRUTURA	143
QUADRO 47 - INDICADORES: PRODUTIVIDADE	144
QUADRO 48 - INDICADORES: REMUNERAÇÃO	145
QUADRO 49 - INDICADORES: VALORIZAÇÃO E SATISFAÇÃO SOCIAL.....	146
QUADRO 50: DISTRIBUIÇÃO E AGRUPAMENTO DE FATORES	148
QUADRO 51: ESTÍMULOS E ESCALAS DOS QUESTIONÁRIOS	150
QUADRO 52: ELEMENTOS DO PERFIL DE RESPONDENTE.....	151
QUADRO 53: IDADE	158
QUADRO 54: MATRIZ DE QUESTÕES - BLOCO 1	279
QUADRO 55: MATRIZ DE QUESTÕES - BLOCO 2	280
QUADRO 56: MATRIZ DE QUESTÕES - BLOCO 3	281
QUADRO 57: IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES PRINCIPAIS.....	286

LISTA DE PAINÉIS

PAINEL 1: DADOS – ACESSIBILIDADE – Q101	163
PAINEL 2 - DADOS - ACESSIBILIDADE - Q102	164
PAINEL 3- DADOS - ACESSIBILIDADE - Q103	165
PAINEL 4 -DADOS - ACESSIBILIDADE - Q104	166
PAINEL 5 - DADOS - AUTONOMIA – Q201	167
PAINEL 6- DADOS - AUTONOMIA – Q202	168
PAINEL 7-DADOS - AUTONOMIA – Q203.....	169
PAINEL 8-DADOS - AUTONOMIA – Q204.....	170
PAINEL 9- DADOS – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – Q301	171
PAINEL 10 - DADOS - CARREIRA – Q401	172
PAINEL 11- DADOS - CARREIRA – Q402	173
PAINEL 12- DADOS - CARREIRA – Q403	174
PAINEL 13 - DADOS - COMPROMETIMENTO – Q501	175
PAINEL 14- DADOS - COMPROMETIMENTO – Q502	176
PAINEL 15- DADOS - COMPROMETIMENTO – Q503	177
PAINEL 16- DADOS - COMPROMETIMENTO – Q505	178
PAINEL 17 - DADOS - COMUNICAÇÃO E ACESSO ÀS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO – Q601.....	180
PAINEL 18- DADOS - COMUNICAÇÃO E ACESSO ÀS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO – Q602	181
PAINEL 19 - DADOS - COMUNICAÇÃO E ACESSO ÀS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO – Q603.....	182
PAINEL 20 - DADOS - CONDIÇÕES DO AMBIENTE FÍSICO – Q701.....	183
PAINEL 21- DADOS - CONDIÇÕES DO AMBIENTE FÍSICO – Q702.....	184
PAINEL 22- DADOS - CONDIÇÕES DO AMBIENTE FÍSICO – Q703.....	185
PAINEL 23 -DADOS - CONDIÇÕES DO AMBIENTE FÍSICO – Q704.....	186
PAINEL 24- DADOS - CONDIÇÕES DO AMBIENTE FÍSICO – Q705.....	187
PAINEL 25 - DADOS - CONDIÇÕES DO AMBIENTE FÍSICO – Q706.....	188
PAINEL 26 -DADOS - CONDIÇÕES DO AMBIENTE FÍSICO – Q707.....	189
PAINEL 27 - DADOS - CONDIÇÕES DO AMBIENTE FÍSICO – Q708.....	190
PAINEL 28- DADOS - CONDIÇÕES DO AMBIENTE FÍSICO – Q709.....	191
PAINEL 29- DADOS - CONDIÇÕES DO AMBIENTE FÍSICO – Q710.....	192
PAINEL 30- DADOS - CONVIVÊNCIA – Q801.....	193
PAINEL 31- DADOS - CONVIVÊNCIA – Q802.....	194
PAINEL 32- DADOS - CONVIVÊNCIA – Q803.....	195
PAINEL 33- DADOS - CONVIVÊNCIA – Q804.....	196
PAINEL 34-DADOS - CONVIVÊNCIA – Q805	197
PAINEL 35-DADOS - CONVIVÊNCIA – Q806	198
PAINEL 36-DADOS - CONVIVÊNCIA – Q807	199
PAINEL 37-DADOS - CONVIVÊNCIA – Q808	200

PAINEL 38-DADOS – DIREITOS E GARANTIAS – Q901	201
PAINEL 39-DADOS - DIREITOS E GARANTIAS – Q902	202
PAINEL 40-DADOS - DIREITOS E GARANTIAS – Q903	203
PAINEL 41-DADOS - DIREITOS E GARANTIAS – Q904	204
PAINEL 42-DADOS - DIREITOS E GARANTIAS – Q905	205
PAINEL 43-DADOS - DIREITOS E GARANTIAS – Q906	206
PAINEL 44-DADOS - DIREITOS E GARANTIAS – Q907	207
PAINEL 45-DADOS – EDUCAÇÃO CORPORATIVA – Q1001	209
PAINEL 46-DADOS – EDUCAÇÃO CORPORATIVA – Q2001	211
PAINEL 47- DADOS – EDUCAÇÃO CORPORATIVA – Q2002	212
PAINEL 48-DADOS - EQUIDADE – Q1101.....	213
PAINEL 49-DADOS - EQUIDADE – Q1102.....	214
PAINEL 50-DADOS - EQUIDADE – Q1103.....	215
PAINEL 51-DADOS - EQUIDADE – Q1104.....	216
PAINEL 52-DADOS - EQUIDADE – Q1105.....	217
PAINEL 53-DADOS – ESPAÇO INDIVIDUAL – Q1201.....	219
PAINEL 54-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – Q1202.....	221
PAINEL 55-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – Q1203.....	222
PAINEL 56-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – Q1204.....	223
PAINEL 57-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – Q1205.....	225
PAINEL 58-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – Q1206.....	226
PAINEL 59-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – Q1207.....	227
PAINEL 60-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – Q1208.....	228
PAINEL 61-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – Q1209.....	230
PAINEL 62-DADOS - INTEGRAÇÃO – Q1301.....	231
PAINEL 63-DADOS - MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA AÇÃO PROFISSIONAL – Q1401	233
PAINEL 64-DADOS - MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA AÇÃO PROFISSIONAL – Q1402	234
PAINEL 65-DADOS - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO – Q1501	236
PAINEL 66-DADOS - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO – Q1502	238
PAINEL 67-DADOS - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO – Q1503	239
PAINEL 68-DADOS - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO – Q1504	240
PAINEL 69-DADOS - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO – Q1505	241
PAINEL 70-DADOS - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO – Q1506	242
PAINEL 71-DADOS - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO – Q1507	243
PAINEL 72-DADOS - PARTICIPAÇÃO – Q1601	245
PAINEL 73-DADOS - PARTICIPAÇÃO – Q1602	246
PAINEL 74-DADOS - PARTICIPAÇÃO – Q1603	247
PAINEL 75-DADOS - PARTICIPAÇÃO – Q1604	248

PAINEL 76-DADOS - PARTICIPAÇÃO – Q1605	249
PAINEL 77-DADOS - PARTICIPAÇÃO – Q1701	250
PAINEL 78-DADOS - PARTICIPAÇÃO – Q1702	251
PAINEL 79-DADOS - POLÍTICAS DE RECURSOS MATERIAIS E DE INFRAESTRUTURA – Q1801.....	253
PAINEL 80-DADOS - REMUNERAÇÃO – Q1901	254
PAINEL 81-DADOS - VALORIZAÇÃO E SATISFAÇÃO SOCIAL – Q2101	256
PAINEL 82-DADOS - VALORIZAÇÃO E SATISFAÇÃO SOCIAL – Q2102	257
PAINEL 83-DADOS - VALORIZAÇÃO E SATISFAÇÃO SOCIAL – Q2103	258
PAINEL 84-DADOS - VALORIZAÇÃO E SATISFAÇÃO SOCIAL – Q2104	259
PAINEL 85-DADOS - VALORIZAÇÃO E SATISFAÇÃO SOCIAL – Q2105	260
PAINEL 86-DADOS - VALORIZAÇÃO E SATISFAÇÃO SOCIAL – Q2106	261
PAINEL 87-DADOS - VALORIZAÇÃO E SATISFAÇÃO SOCIAL – Q2107	262
PAINEL 88-DADOS – LEGITIMIDADE DE AÇÕES DE MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA – Q504.....	264
PAINEL 89-DADOS - LEGITIMIDADE DE AÇÕES DE MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA – Q2201	266
PAINEL 90-DADOS - LEGITIMIDADE DE AÇÕES DE MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA – Q2202	267
PAINEL 91-DADOS - LEGITIMIDADE DE AÇÕES DE MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA – Q2203	269
PAINEL 92-DADOS - LEGITIMIDADE DE AÇÕES DE MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA – Q2204	270
PAINEL 93-DADOS - LEGITIMIDADE DE AÇÕES DE MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA – Q2205	271
PAINEL 94-DADOS - PRODUTIVIDADE – Q2301	273
PAINEL 95-DADOS - PRODUTIVIDADE – Q2302	274
PAINEL 96-DADOS - PRODUTIVIDADE – Q2303	275

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de uma sociedade é baseado em sua capacidade de articular esforços no sentido de preparação dos indivíduos para a produção necessária à sustentação e longevidade social.

Trabalhadores com formação, competências produtivas e vinculadas a resultados passaram a fazer parte das demandas das empresas e organizações em geral, em ondas de alcance global. A produção social internacionalizada passou a atender desejos e buscas de comunidades das mais diferentes composições culturais, étnicas e econômicas. Profissionais qualificados e capazes de entregar resultados com eficiência e eficácia constituem-se fatores condicionantes e determinantes da satisfação e bem-estar social.

Assim sendo, os sistemas formais de educação foram obrigados a promover profundas transformações e adequações estruturais, tanto do ponto de vista de infraestrutura, quanto de projetos pedagógicos e oferta de condições de ensino.

Considerando o novo quadro da realidade mundial, no Brasil, essas transformações abriram espaço para oportunidades de negócios na área educacional. Empresas da iniciativa privada, constituídas para atender uma demanda latente de formação, passaram a integrar, legalmente, o sistema nacional de educação e sujeitas às mesmas regras de avaliação das condições de ensino às quais estão sujeitas as instituições públicas.

Evidentemente que, como qualquer negócio, a visão de mercado educacional naturalmente se instalou na estrutura de oferta de serviços educacionais destas instituições, amparada pela Constituição Federal no que diz respeito à liberdade de constituição empresarial.

Desde a década de 60 quando da abertura econômica e início da profissionalização da mão de obra brasileira, inúmeras instituições de ensino se aproveitaram das lacunas existentes na oferta de ensino público e passaram a atrair demanda para um setor da economia imberbe até então.

As transições entre governos, dificuldades na implantação de políticas públicas na área de educação e diminuição gradativa da qualidade no ensino público potencializaram o crescimento de instituições de ensino superior na rede privada.

Esse crescimento, nem sempre balizado nas melhores práticas de ensino-aprendizagem, minimizaram a precariedade na formação profissional demandada pela sociedade, entretanto, não garantiam a qualidade essencial para a competitividade das empresas brasileiras, entre si e no mercado internacional.

Evidente que algumas organizações de ensino trilharam caminhos de excelência já com vistas à criação de diferenciais competitivos. Essas instituições passaram a interagir com os órgãos governamentais da educação superior na mesma proporção em que se aproximavam das demandas e necessidades do mercado. Desta forma puderam compor sua oferta de serviços educacionais de acordo com as expectativas de produção social e, concomitantemente, passaram a ser referências para a institucionalização de critérios de qualidade no ensino superior e profissionalizante.

A sociedade reconhece a qualidade das instituições de ensino superior da rede privada na proporção em que estas instituições se apropriam das expectativas e anseios das pessoas e os transformam em realidade, por intermédio de resultados efetivos e de grande alcance.

A responsabilidade dessas instituições ultrapassa os limites de suas fronteiras e de seus objetivos operacionais. São organizações que, assim como qualquer outra, geram impactos em dimensões econômicas, sociais e ambientais. É possível afirmar que está sujeita a compromissos relacionados ao desenvolvimento sustentável nos diversos níveis que este conceito possa ser abordado.

Por se tratar de organizações prestadoras de serviços, os impactos que recebem e causam em relação ao universo eco-sócioeconômico diferencia-se muito daqueles causados por empresas produtoras de bens tangíveis.

Essa diferença, no entanto, se resume à maneira como tais impactos ocorrem e se distribuem nos pilares de sustentabilidade. As instituições de ensino superior processam

seus serviços a partir da interação entre elevado número de pessoas, em papéis e circunstâncias diferentes.

A produtividade nesse tipo de organização é oriunda não somente da capacidade e competências dos colaboradores e empregados, mas também da capacidade, disposição e compromisso dos clientes e de todos os demais *stakeholders*.

Para que essa complexa rede de produção possa gerar resultados satisfatórios, a gestão estratégica deve passar a considerar as pessoas e grupos como fundamentais para alcance de resultados que ultrapassem o escopo da formação em si.

O papel social, econômico e ambiental das instituições de ensino superior revela uma missão maior do que o simples resultado econômico-financeiro dos mantenedores.

Um resultado mais expressivo pode ser medido pelo nível de consciência e atitudes das pessoas nas organizações e demais agrupamentos humanos. É possível considerar que as atitudes das pessoas se alinham a um desenvolvimento sustentável a partir de competências por elas desenvolvidas e aplicadas no cotidiano da vida social. Esse alinhamento produz a energia e ações essenciais para o fortalecimento da sustentabilidade organizacional.

As competências e capacidades das pessoas para geração da sustentabilidade das instituições de ensino superior podem estar ligadas à maneira pela qual as organizações valorizam o ser humano e propiciam condições de produtividade e bem-estar.

O ambiente de trabalho nas instituições de ensino superior pode conduzir à sustentabilidade organizacional na medida em que as pessoas sejam tratadas como elementos estratégicos e essenciais ao alcance de resultados positivos de médio e longo prazo.

Complementarmente a esse posicionamento, incorporar a gestão da qualidade de vida nas organizações como componente da estratégia é a maneira pela qual se torna possível fomentar a energia positiva para o bem-estar das pessoas, representantes de qualquer grupo de *stakeholders* das instituições de ensino superior da rede privada.

Consoante ao exposto é possível justificar o presente trabalho a partir de uma série de condições que encaminham a reflexão na busca de uma abordagem estratégica das instituições de ensino superior que ultrapasse as barreiras puramente econômicas e garanta a qualidade de vida das pessoas como elemento de alcance de objetivos compartilhados.

As instituições de ensino superior da rede privada são responsáveis por parte significativa do desenvolvimento das pessoas nas esferas organizacionais. Ao alinharem seus objetivos estratégicos aos objetivos das pessoas, promovendo melhorias contínuas às condições de trabalho e bem-estar, essas instituições contribuem para a sustentabilidade organizacional, como processo interno e externo, de impacto local, regional e global.

Os trabalhos de Elkington(2001), Sachs(2007), Savitz(2007) e Freeman(1984) colaboram para a construção de um diálogo que insere os componentes teóricos relacionados ao desenvolvimento sustentável, aos processos de sustentabilidade vinculados ao universo das organizações e a visão integrada dos *stakeholders* às discussões sobre eco-socioeconomia.

Pensar a estratégia no contexto atual remete discussão integrada aos trabalhos de Andrews (1971), Ansoff (1989), que estabeleceram o aprimoramento dos conceitos de estratégia partindo das iniciativas de Chandler (1965), passando pela inclusão de aspectos de competitividade sugerido por Porter (1989) até a visão de estratégia baseada em competências recomendada por Prahalad e Hamel (1995) e Fleury (2006). Mintzberg (2010) reforça o pensamento estratégico por intermédio de escolas bem definidas, facilitando as ligações das contribuições anteriores à temática.

A gestão da qualidade de vida nas organizações se apresenta como elemento da estratégia das instituições de ensino superior da rede privada fundamentada nos trabalhos de Limongi-França (1996, 2001 e 2004) em consonância com abordagens de Walton (1973) e Fernandes (). Trabalhos de Karasek (1999) fortaleceram uma visão de qualidade de vida associada à produção e produtividade, cujos componentes confirmam uma abordagem participativa, de bem-estar e de desenvolvimento humano.

A construção da argumentação deste trabalho baseou-se nas obras dos autores mencionados anteriormente, conduzindo à articulação de idéias ao campo de pesquisa específico representado pelas instituições de ensino superior da rede privada.

2 JUSTIFICATIVA

A escolha desta temática, mais precisamente no diálogo entre os princípios de gestão da qualidade de vida nas organizações e propostas de sustentabilidade organizacional, retoma pesquisas prévias realizadas em nível de mestrado do autor.

Na oportunidade, os estudos trataram da complexidade na gestão do conhecimento e, conseqüentemente, sobre a maneira pela qual as organizações administram as pessoas.

Caminhar no sentido de fortalecer o reconhecimento do ser humano como elemento central da gestão de organizações seguiu curso natural, culminando na presente pesquisa na medida em que seja possível estabelecer chaves para a liberação do potencial humano a partir de seu bem-estar.

A opção pelo universo das organizações de ensino superior da rede privada é consequência de pesquisas prévias acerca dos componentes que estão envolvidos na gestão deste tipo de instituição e da proximidade deste autor com o cotidiano da gestão educacional e dos sistemas de avaliação da qualidade na rede privada de ensino superior.

Importante destacar que as instituições de ensino superior da rede privada ainda estão moldadas em princípios e procedimentos característicos da abordagem clássica da administração. A estrutura é fundamental e soberana, enquanto as pessoas são recursos substituíveis, renováveis e instrumentos de produção.

Esta miopia organizacional impede que organizações desta natureza se posicionem estrategicamente nos ambientes de negócios, sociais e ambientais, extraindo desse posicionamento, vantagens competitivas.

A tentativa de profissionalização das instituições de ensino superior carece de suporte teórico acerca de estratégias eficientes e eficazes para este tipo de organização e que substituam a visão mecanicista de produtividade por uma abordagem sistêmica e baseada em competências.

Pesquisas que apontem caminhos alternativos para a modernização da gestão em instituições de ensino superior são exigíveis, porém, despontam ainda em pequena quantidade.

Além das tradicionais necessidades relacionadas à gestão estratégica em instituições de ensino superior, há certa emergência de pesquisas que demonstrem as relações entre qualidade de vida nas organizações e o alcance de resultados estratégicos. Esses resultados estratégicos precisam, por força de uma demanda global, corroborar as ações de desenvolvimento sustentável.

A pesquisa, portanto, pode contribuir para a criação de subsídios acerca das maneiras pelas quais os fatores de qualidade de vida e sustentabilidade podem ser gerenciados para o atendimento aos interesses dos *stakeholders*, em uma visão estratégica de resultados.

Apesar da grande quantidade de pesquisas na área da sustentabilidade sócio-ambiental e organizacional, ainda há um elevado número de lacunas na abordagem à temática.

As discussões, na maior parte das ocorrências e pesquisas, resultam em crivo à ecologia e desenvolvimento sustentável. O próprio conceito de sustentabilidade enfatiza uma visão cartesiana de futuro, pois, invariavelmente, separam em partes o que deve ser visto como um todo sob o argumento de que a visão holística é em essência uma obviedade.

Uma visão menos reducionista e mais integradora do homem ao processo de estudo da sustentabilidade é a de que,

[...] não são as informações que produzem as mudanças, e sim as interações do sistema com o meio, onde estão, é claro, outros sistemas. O que está em jogo é a circularidade da relação entre o observador como sistema vivo e o mundo. Se considerarmos apenas um lado dessa interação, o mundo, (é o que sempre fazemos, dado o nosso condicionamento pelo pensamento linear), e nos colocarmos fora dele, jamais conseguiremos entender a fenomenologia desse processo. (MARIOTTI, 2000, p. 79)

Os princípios de desenvolvimento sustentável, que deveriam propor a natural inseparabilidade entre homem e seu ambiente, cedem lugar a abordagens de preservação que trata do ambiente e posiciona o homem como expectador.

Nos dias atuais as relações de produção mundial são determinadas por ações econômicas internacionalizadas e de impactos culturais globalizados. Os processos econômicos acabam por ser evidenciados como causa principal das agressões à natureza.

O homem, como elemento da natureza, é visto tão somente no cenário ecológico global e a sociedade vista como representante dos interesses de sobrevivência ligados mecanicamente aos dispositivos ambientais. A evolução da visão de homem em sociedade, desde a Revolução Industrial, criou três grandes marcos que caracterizam a relação das pessoas com o ambiente socioeconômico.

O primeiro desses marcos se deu no período de desenvolvimento econômico da produção e auge da administração científica, com a ideia de homem econômico. Posteriormente, após estudos do homem em face do trabalho nas indústrias e pelo aumento do número de postos de trabalho, surge o homem social. Por fim, o homem ecológico emerge dos estudos organizacionais como uma entidade preocupada, consciente e atuante em relação ao futuro planetário.

O homem visto como ser integral e holístico nunca foi caracterizado, efetivamente, nos ambientes de produção e isso oferece espaço para novas abordagens que construam as ligações entre as visões baseadas na produção pura e a visão de homem planetário, como discutido por Morin (2000).

Trata-se de reconhecer efetivamente quais setores da produção social e, conseqüentemente, da economia mundial provocam impacto e agressões ao ambiente em escopo planetário e quais agredem o universo das pessoas em sua concepção mais estrita.

É necessário identificar quais ações estão envolvidas no sistema que engloba a ação humana, produtividade e resultados efetivos para a sociedade. Ações estratégicas que privilegiem as pessoas em um cenário como o descrito anteriormente e a sustentabilidade organizacional são escassas. Nas instituições privadas a submissão a questões de caráter

financeiro e de resultados sempre voltados ao curto prazo, torna incoerente até mesmo a ideia de planejamento estratégico.

Identificar, pois, o quanto uma organização de ensino superior da rede privada atua na direção da sustentabilidade organizacional exige mais do que a simples avaliação realizada pelos órgãos de controle dos sistemas formais de educação e dos aspectos puramente econômicos.

Há que se construir um referencial que sirva estrategicamente aos negócios e que esteja relacionado à maneira pela qual os resultados são alcançados e mantidos. Tais resultados, nas IES, somente podem ser atingidos a partir das competências das pessoas.

Ao adicionar os componentes conceituais sobre desenvolvimento sustentável, observar-se-á que as entregas feitas pelas pessoas podem vir a se tornarem os centros de propagação de ações que garantirão o atendimento aos princípios da sustentabilidade integral (Sachs, 2007) .

A defesa de condições que garantam resultados positivos para as gerações futuras, se inicia na aplicação de competências individuais, com grande ênfase à atitude. Isso demanda uma estruturação estratégica diferente da atual e que envolva principalmente as pessoas, em uma visão holística de produção social na qual o bem-estar esteja em perfeita harmonia e equilíbrio com as ações baseadas no mercado educacional. Para Schwartzman e Schwartzman (2002, p. 26):

Esta visão geral do setor da educação superior privada precisa ser mais bem conhecida, através de uma pesquisa de campo apropriada. Pouco sabemos, na realidade, sobre as características econômicas e empresariais destas instituições; pouco sabemos sobre as perspectivas de seus dirigentes, e das visões que têm a respeito de seu futuro. O fato de que o setor continua crescendo é uma indicação de que ele tem dinamismo e potencial. Mas existem indicadores suficientes para sabermos que este dinamismo pode se interromper, com graves prejuízos para o país. A pesquisa poderá ajudar a identificar possíveis mecanismos financeiros, e medidas de ordem legal e institucional, que possam ajudar o setor privado a desempenhar cada vez melhor o papel que lhe cabe no contexto do ensino superior brasileiro.

Por essas inúmeras razões, a pesquisa proposta pode apontar para inovação nas estratégias das instituições de ensino superior da rede privada que privilegie as pessoas e seu bem-estar como componentes essenciais ao alcance de resultados compartilhados e de alcance ecosocioeconômico, como defendido por Sachs (2007).

3 OBJETIVOS

O objetivo principal desta pesquisa é o de inserir a gestão da qualidade de vida nas organizações no contexto estratégico das instituições de ensino superior da rede privada e como objetivos secundários:

- a. Estabelecer as possíveis relações entre os fatores de sustentabilidade organizacional e de gestão da qualidade de vida nas instituições de ensino superior.
- b. Analisar a implicação e impactos da gestão da qualidade de vida na gestão estratégica das IES e, conseqüentemente, na sustentabilidade organizacional.

Ao caminhar no sentido de alcançar os objetivos propostos, a pesquisa pretende contribuir para discussões e novas pesquisas no sentido de destacar a qualidade de vida nas organizações como elemento importante da dimensão social da sustentabilidade organizacional.

Pode contribuir para a orientação em relação ao desenvolvimento de programas e projetos de qualidade de vida nas organizações de ensino superior da rede privada para que estejam alinhados com os objetivos estratégicos dessas organizações.

Por fim, serve de subsídio a novos modelos de gestão estratégica em IES e para estímulo à integração das instituições de ensino superior às discussões sobre desenvolvimento sustentável.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Os pressupostos relacionados a este trabalho dizem respeito a três grandes blocos de conhecimento: Estratégia, Qualidade de Vida no Trabalho e Sustentabilidade Organizacional. Esses blocos congregam conceitos que fundamentam as proposições desta pesquisa e servem de alicerce para as hipóteses e para a constituição dos instrumentos e indagações relacionadas aos objetivos definidos.

Em se tratando de questões estratégicas, os conceitos de estratégia, de competitividade estratégica, competências para formulação de estratégias e resultados estratégicos para atendimento a *stakeholders* são discutidos em sua essência e à luz do campo de pesquisa.

O bloco de qualidade de vida no trabalho apresenta as principais abordagens da temática e o referencial no qual se consolidam os estudos do bem-estar e satisfação das pessoas nas suas relações com o universo do trabalho. Assim sendo, são tratados os conceitos de QVT, o balanceamento de vida em trabalho e fora dele, os fatores e dinâmicas de gestão da qualidade de vida no trabalho.

O terceiro bloco de referenciais diz respeito à sustentabilidade organizacional e apresenta a evolução e princípios relativos à abordagem organizacional do desenvolvimento sustentável. Consoante a essa apresentação, seguem os conceitos de desenvolvimento, abordagem sobre estilos de vida, liderança para a sustentabilidade, a teoria dos pilares e os principais indicadores de sustentabilidade.

4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Somos os cegos, e a formulação de estratégia é nosso elefante. Como ninguém conseguiu enxergar o animal inteiro, cada um tocou numa ou noutra parte e 'prosseguiu em total ignorância' a respeito do restante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo, também precisamos compreender as partes.
(MINZTBERG)

4.2.1 Conceitos e Princípios

Os princípios de estratégia podem ser considerados a partir dos trabalhos de Chandler (1962) que aponta estratégia como a determinação de objetivos básicos e de longo prazo bem como o rol de ações e de recursos necessários ao alcance desses objetivos.

Três anos depois, Learned *et all* (1965) incluem a ideia de metas, políticas e planos para o alcance de objetivos estratégicos. Com o trabalho de Andrews (1971), esta ampliação do conceito de estratégia alcança a ideia de padrões de objetivos que definem o negócio e o tipo de empresa segundo suas expectativas atuais e futuras.

Para Ansoff (1965), a estratégia está ligada a regras de tomada de decisão, principalmente quando de contextos de desconhecimento parcial nas relações entre a empresa e o seu ecossistema. Essa visão de ecologia organizacional também é confirmada por Katz (1970) que colabora dividindo a estratégia em termos de tempo: situação estratégica (atual) e plano estratégico (futura).

Steiner e Miner (1977) contribuíram para o conceito de estratégia na medida em que incluíram a questão de missões e de forças internas e externas e são seguidos por Hofer e Schandel (1978) que utilizam o termo “meios fundamentais” em relação ao alcance de objetivos e a ideia de restrições do meio envolvente e das interações entre empresa e meio.

Porter (1989) representou um marco nos estudos de estratégia ao apresentar o conceito de estratégia competitiva. Segundo ele, as estratégias competitivas são ações ofensivas ou

defensivas cujo objetivo é o de criar defesas para o enfrentamento contra as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Diferentemente da visão competitiva de Porter (1989), Jauch e Glueck (1980) retomam a ideia de estratégia como plano unificado, englobante e integrado de relacionamento das vantagens da empresa e seu meio envolvente, assim como Quinn (1980).

De 1984 a 1988 outros autores se destacaram nos estudos de estratégia, dentre eles Thietart (1984), Martinet (1984), Ramanantsoa (1984) e Hax e Majluf (1988), embora o núcleo de suas contribuições tenha se mantido nas questões de tomada de decisão, envolvimento com o meio ambiente organizacional, ecologia organizacional e alocação de recursos estratégicos.

Apesar de estes autores articularem suas ideias sob prismas diferenciados, os pontos centrais estão relacionados a objetivos claros, metas realistas, recursos vistos como suportes essenciais, relação deste composto com o meio ambiente e aceitação do caráter de incertezas nos negócios.

Mintzberg (2010) procurou sintetizar os princípios de estratégia em dez escolas, sendo que em três delas ele denominou escolas de natureza prescritiva, seis escolas de natureza descritiva e uma escola de consolidação.

O Quadro 1 foi construído para apresentar essas escolas e suas ênfases, tornando mais clara a diversidade e complexidade existente na formulação de estratégias, segundo Mintzberg (2010).

Embora todas as escolas possam ser observadas na literatura como soluções para a construção de estratégias para as organizações,

[...] em sua maioria, elas são, ou foram, igualmente evidentes na prática, tanto dentro das organizações quanto nas empresas de consultoria que as utilizam. Os praticantes leem e são influenciados pela literatura, assim como esta é influenciada pela prática.” (MINTZBERG, 2010, p.22)

Isso equivale a dizer que a escola de uma ou outra abordagem para formulação estratégica é consequência da forma como a realidade das organizações se apresenta e o contexto oferece condições para tal.

De todas as escolas apresentadas no Quadro 1 é importante ressaltar que algumas se apresentam com similaridade maior em relação aos princípios e realidade das instituições de ensino superior, dentro do quadro de percepções de realidade atual.

Quadro 1: Escolas de estratégia segundo Mintzberg

Escola	Ênfase
Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Fonte: desenhado pelo autor com base em Mintzberg (2010)

Considerando as condições em que as instituições de ensino superior surgiram no cenário econômico brasileiro, o conceito de estratégia sempre foi vivenciado, porém nunca aplicado efetivamente da maneira pela qual as organizações em geral o fazem.

Em uma dinâmica baseada na reação às forças que o mercado impõe, invariavelmente, o que se observa é um conjunto de ações e alocação de recursos em que se evidencia uma tentativa de proteção. Assim,

As vagas oferecidas pelo setor privado parecem crescer mais rapidamente do que a demanda, apesar do significativo crescimento do ensino médio. Em 2000, das 970 mil vagas abertas pelo setor privado, apenas 664 mil foram preenchidas, criando uma enorme capacidade ociosa. (SCHWARTZMAN e SCHWARTZMAN, 2002, p. 28):

Esta situação demonstra a dificuldade das instituições de ensino em gerenciar estrategicamente os negócios, posicionando-se apenas em razão do número de vagas, movimentando-se lentamente e baseada em indicadores exclusivamente quantitativos.

O impacto desta maneira de lidar com objetivos e metas e recursos estruturados promove uma corrida por ajustes de maneira constante e contínua que ocasionam menos eficiência nos processos de alocação dos recursos e pouca eficácia no alcance de resultados. Ainda segundo Schwartzman & Schwartzman (2002, p. 20),

A reação das entidades privadas tem sido a de acirrar a concorrência entre si, através de agressivas campanhas publicitárias, rebaixamento do valor das mensalidades, localização das unidades de ensino perto do trabalho ou da residência dos alunos, facilidades de ingresso e algumas poucas instituições tentando atrair alunos pela qualidade do ensino.

O mercado educacional de nível superior vem enfrentando esses desafios de maneira desordenada. Poucas instituições, que definem a qualidade como elemento fundamental de suas estratégias, passam a representar ilhas de excelência em um oceano de concorrência, muitas vezes incoerentes com o papel social das instituições de ensino.

A tomada de decisão baseada neste conjunto de elementos caracteriza a melhor proposta de estratégia, em uma condição pela qual a ideia de todo se constitui uma vantagem para obtenção de resultados sustentáveis.

Os modelos tradicionais de estratégia, portanto, partem da ideia de construção de objetivos em um horizonte de tempo que permita concentrar ações. Cavalcanti (2001, p. 22) lembra um dos princípios de planejamento estratégico que diz ser difícil ver o fim a partir do começo. A autora afirma que “um processo aberto que inclua as pessoas na criação da estratégia diminui substancialmente o desafio da implementação”.

Essa visão da estratégia em que haja um envolvimento das pessoas durante todo o processo que se inicia na concepção de um projeto empresarial consistente e caminhe no sentido de alcance eficiente e eficaz de resultados é a vertente que mais se aproxima da essência da gestão em instituições de ensino superior da rede privada.

Considerando o objetivo preliminarmente estabelecido de oferta de serviços educacionais em nível superior, o desdobramento deste em objetivos secundários e mesmo em outros níveis hierarquicamente constituídos é condição para o envolvimento da maior parte das pessoas.

A gestão no ensino superior é baseada nos mesmos elementos fundamentais de estratégia de qualquer outra corporação prestadora de serviços. Apesar disso, o conhecimento efetivo dos ambientes que promovem as dinâmicas organizacionais é essencial para uma adequada formulação que envolva objetivos, metas e recursos.

Hitt (2002) destaca seis segmentos do ambiente geral ao qual as organizações modernas estão vinculadas: o segmento demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global.

Esse ambiente, de enfoque externo à organização e, portanto, fora do controle gerencial, deve ser mapeado e utilizado na composição de escolhas estratégicas na medida em que interferem significativamente nos resultados possíveis e nas metas estabelecidas ou a serem propostas.

Do ponto de vista do ambiente interno, Hitt (2002) aponta os componentes que conduzem à competitividade estratégica. Esses componentes, objeto de análise são recursos tangíveis, intangíveis e as competências essenciais defendidas, também, por Prahalad e Hamel (1990).

Os recursos tangíveis sugeridos pelo autor são aqueles relacionados a aspectos financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos, ao passo que os recursos intangíveis referem-se a pessoas, inovação e reputação.

Para cada um desses elementos estratégicos que conduzem à competitividade, há um indicador definido pelos órgãos de controle do ensino superior. Os recursos tangíveis são acessíveis e, metricamente verificáveis. Isso facilita a alocação desses fatores dentro da formulação estratégica.

Quanto aos elementos intangíveis, existem inúmeros complicadores, principalmente aqueles relacionados às pessoas que passam a ser o elemento fundamental tanto para a questão da capacidade inovadora das instituições de ensino superior quanto para a questão da reputação.

Uma universidade, centro universitário ou faculdade isolada constrói sua reputação a partir da capacidade de articular a inovação ao alcance de resultados efetivos para todas as pessoas e grupos interessados nesses resultados.

Os resultados finais para grande parte desses interessados estão relacionados à formação integral de profissionais para inúmeras categorias e anseios sociais. Não há como formar pessoas sem que haja a ação direta de um conjunto humano preparado para articular todos os demais recursos em direção a um projeto maior.

A realização da estratégia das instituições de ensino superior da rede privada somente é alcançada na medida em que os planos de desenvolvimento institucional e projeto pedagógico institucional se consolidam e são cumpridos.

Na mesma linha de busca por objetivos, o projeto pedagógico institucional somente será cumprido na medida em que os projetos pedagógicos dos diversos cursos sejam efetivamente operacionalizados.

Todos os componentes estratégicos, portanto, são dependentes da concretização de projetos que ocorrem em nível de cursos e são compostos de inúmeros elementos estratégicos locais.

Todos esses elementos são articulados para a concretização do processo de ensino aprendizagem que é de natureza humana e ocorre na interação e relacionamento entre as pessoas diretamente vinculadas ao processo e dentre estas e as demais pessoas que organizam e disponibilizam recursos adicionais ou complementares à formação.

A importância das pessoas nos processos estratégicos em instituições de ensino superior é fundamentada em uma percepção que as eleva em termos de valor.

Quando o indivíduo é considerado não somente um elemento da cadeia de produção, mas um arquivo vivo de conhecimento operacional, de processos e de relacionamentos internos e externos, observa-se que o conhecimento que este indivíduo possui e formou – não somente durante sua estada nas empresas, mas por toda a vida, inclusive social – é o instrumento mais importante e delicado nas novas estratégias de gestão de recursos humanos. (QUEL, 2006, p. 48)

No ambiente de ensino superior, a capacidade de cumprir projetos articulados institucionalmente depende da maneira como as pessoas são posicionadas na cadeia de valor de tais organizações.

4.2.2 Estratégia, competitividade e competências

Zarifian (1994) afirma que a visão estratégica deve alcançar e estar presente em todos os níveis da organização passando a fazer parte das competências dos indivíduos, evidentemente, considerando as diferenças de significação e ponderação.

Ainda dentro desta linha de transformações da aplicabilidade da estratégia nas organizações, Prahalad e Hamel (1995) consolidam o ideal estratégico como uma capacidade de articulação de competências com vistas ao alcance de resultados, dentre as quais, destaca-se uma dada competência essencial que diferencia as organizações.

Fleury e Fleury (2006) apresentam as dimensões da competência para a formulação de estratégias, consolidando os trabalhos de Prahalad e Hamel (1995), Mills (2002) e Zarifian (2001).

Para os autores as competências essenciais para formulação de estratégias estão ligadas ao saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Quadro 2: Dimensões da competência para formulação estratégica

Saber agir	Saber tratar a complexidade e a diversidade; saber prospectar para poder antecipar-se; agir em tempo certo com visão sistêmica.
Saber mobilizar	Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...); saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.
Saber comunicar	Conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; saber ouvir e comunicar-se eficientemente com <i>stakeholders</i> .
Saber aprender	Criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.
Saber assumir responsabilidades	Saber avaliar as consequências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo da sociedade.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

Fonte: adaptado de Fleury e Fleury(2006)

No Quadro 2, Fleury e Fleury (2006) apontam que nas dimensões das competências existem elementos que determinam a formulação de estratégias. O tratamento da complexidade e da diversidade, capacidade de antecipação, visão sistêmica, articulação de recursos, conhecimento do mercado, capacidade de comunicação com *stakeholders*, são alguns desses elementos.

Fleury e Fleury (2006) também elencam a competência com a cultura organizacional, com a aprendizagem, com as consequências das decisões e o profundo conhecimento do negócio e do ambiente nos quais opera, como parte das dimensões das competências para formulação de estratégias competitivas. A identificação de vantagens competitivas e oportunidades completam os elementos apontados pelos autores.

Importante ressaltar que a partir de uma visão ampliada sobre as pessoas nas organizações, o conceito de competência deve levar em conta o quanto sua aplicação ou entrega podem ser consideradas como fonte de valor para o indivíduo, para a organização e para a sociedade, ou seja:

Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY E FLEURY, 2006, p. 30)

Formulações estratégicas baseadas em competências tendem a mobilizar melhor as pessoas em função de resultados que possam ser associados aos níveis de entrega individual. É um processo que permite melhor avaliação entre as entradas oferecidas pelas pessoas em serviço e as consequentes saídas representadas pelos resultados operacionais nos diversos níveis de produção.

Dutra (2002) apresenta uma abordagem de competências na qual as pessoas se desenvolvem e agregam valor à organização na medida em que se tornam capazes de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade, com vistas à apresentação de resultados alinhados às necessidades do negócio e das demandas estratégicas.

Na formulação de estratégias é importante que se considere não somente o objetivo maior, mas também para quem esses resultados alcançáveis se destinam. Em ambientes nos quais a estratégia está ligada à produção de serviços, geralmente as competências deixam de ser complementos no processo produtivo e passam a representar condição essencial ao alcance dos objetivos da organização.

Consequentemente, as pessoas, guardiãs das competências organizacionais podem passar a serem vistas como fator destas competências, em nível estratégico. Adicionalmente, é preciso rever a ideia de que somente devem ser vinculadas às ações estratégicas as pessoas categorizadas como empregados, funcionários ou colaboradores.

4.2.3 Estratégias e *stakeholders*

No que se refere ao universo estratégico nas instituições de ensino superior, a participação do alunado e da comunidade em geral nos resultados da organização é fundamental. Isso remete discussão acerca do conceito de *stakeholders* e de como é possível envolver todos os interessados nas estratégias de curto, médio e longo prazo da instituição.

Na visão da formulação e das ações estratégicas é importante que se considere não somente o objetivo maior e estratégico, mas também para quem esses resultados alcançáveis se destinam.

Em uma visão estreita, o resultado se resumiria à remuneração dos investidores. Mas não é isso que a teoria dos *stakeholders* apresentada originalmente. O relacionamento entre pessoas e grupos com interesses específicos nos resultados das organizações constitui o conceito de *stakeholders*, ou seja:

São os indivíduos e grupos capazes de afetar e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa. (FREEMAN, 1984, pp. 53-54)

A ideia de que existe um número maior de pessoas e grupos interessados nos resultados operacionais de uma organização amplia a gama de dimensões as quais uma formulação estratégica deve considerar.

Para Hitt (2002), uma empresa que deseja formular estratégias competitivas, capazes de auferir retornos superiores à média de mercado, está naturalmente promovendo sua capacidade de satisfazer seus *stakeholders*.

O autor lembra que a grande dificuldade em lidar com a estratégia organizacional baseada em *stakeholders* está, entretanto, posta nas diferenças de interesses entre os grupos, ou seja:

Cada grupo de *stakeholders* espera que os indivíduos incumbidos de tomar as decisões estratégicas de uma empresa forneçam a liderança, através da qual os objetivos valiosos serão atingidos. No entanto, os objetivos desse grupo geralmente são diferentes uns dos outros e às vezes colocam os gerentes em situações tais que se torna imprescindível fazer algumas permutas. (HITT, 2006, p.29).

Freeman (2004) apresentou artigo no qual revisita a teoria de *stakeholders* original de 1984 e constrói um esquema lógico que resume a filosofia e argumentos básicos. Este esquema é transcrito e adaptado assim:

1. Não importa o que sua organização representa, não importa qual o objetivo final, é necessário levar em conta os efeitos das ações da organização sobre os outros, bem como o potencial efeito sobre a própria organização.
2. Isso significa que é preciso entender o comportamento dos *stakeholders*, valores e origens, contextos, incluindo o contexto social. Para ser bem-sucedido ao longo do tempo é melhor ter uma resposta clara à pergunta "O que nós defendemos".

3. Existem alguns pontos focais que podem servir de respostas para a pergunta "o que defendemos".
4. Precisamos entender como funcionam as relações com os *stakeholders* em três níveis de análise: a racional ou "organização como um todo"; operacional do processo, ou padrão de procedimentos, e a transacional, ou dia a dia de negociação.
5. Podemos aplicar estas ideias para pensar em novas estruturas, processos e negócios funções, e podemos sobretudo repensar a forma como o processo de planejamento estratégico deve levar em consideração os *stakeholders*.
6. Os interesses dos *stakeholders* precisam ser equilibrados ao longo do tempo.

Tanto na visão de Freeman (1984), quanto de Sachs (2007), os *stakeholders* podem ser divididos ou classificados em três categorias: aqueles que estão na empresa (internos), aqueles com quem se fazem negócios (cadeia de valor) e os que estão fora da empresa (externos).

Matsushita (2004) apresenta, como visto na Tabela 1, uma hierarquia de importância de *stakeholders* em relação aos objetivos das organizações na qual coloca o cliente no topo da lista e os agentes políticos como último de uma relação de *stakeholders* padrões em um mercado genérico.

**Tabela 1-Hierarquia de importância atribuída aos
*stakeholders***

STAKEHOLDERS	ORDEM
Clientes	1
Funcionários	2
Proprietários (acionistas)	3
Fornecedores	4
Comunidade (sociedade)	5
Credores (bancos, instituições financeiras)	6
Concorrentes	7
Instituições governamentais	8
Organizações internacionais (ambientais, sociais)	9
Ativistas sociais	10
Políticos	11

Fonte: MATSUSHITA, 2004, p. 164

Considerando a importância destes agrupamentos e a potencialidade de impactos que eles podem causar nas estratégias das organizações, a formulação estratégica, principalmente das instituições de ensino superior, podem demandar respostas a uma série de questionamentos:

Como nos comunicamos com os *stakeholders*? Será que temos linhas de comunicação abertas que permitam a ambos os lados expressar suas necessidades, preocupações e problemas com facilidade e honestidade? Quais são os interesses dos *stakeholders* que afetam a empresa? Como estamos lidando com essas áreas de preocupação? Quais são os principais conflitos entre as necessidades dos *stakeholders* e as da empresa? Como esses conflitos estão sendo gerenciados? Estamos avançando em busca de uma solução mutuamente satisfatória para esses conflitos? [...] Quem na empresa é responsável por esse relacionamento com os *stakeholders*? Que políticas, procedimentos e princípios já se encontram em atuação para orientar esse relacionamento? Que objetivos explícitos ou implícitos, já foram definidos e que incentivos afetam a gestão desse relacionamento? (SACHS, 2007, p. 182-183)

Na medida em que as estratégias das instituições de ensino superior incluem as pessoas e ações com vistas ao bem-estar geral, tanto daquelas que atuam direta e internamente quanto aquelas que dependem ou interferem no cotidiano da IES, é possível considerar a gestão da qualidade de vida nas organizações desta natureza.

Ao incluir os stakeholders em suas ações estratégicas de satisfação e bem-estar, as IES estabelecem condições de alcance de resultados positivos a partir das pessoas e alinhados com as expectativas de manutenção ou aprimoramento da qualidade geral da organização, em médio e longo prazo.

4.3 GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

Quais as relações entre o processo civilizatório e a felicidade humana? Os benefícios da civilização são tangíveis e passíveis de mensuração. Um conjunto expressivo de indicadores biomédicos, sociais e econômicos atesta os ganhos objetivos em termos de longevidade, saúde, escolarização, acesso a bens de consumo e tantos outros feitos derivados do progresso científico e do aumento da produtividade. Mas quais têm sido os efeitos de todas essas brilhantes conquistas no tocante à felicidade, ou seja, tendo em vista a nossa satisfação em viver e o grau de realização que esperamos e alcançamos em nossas vidas? (GIANETTI)

4.3.1 Conceitos e Princípios

Se as pessoas, em instituições de ensino superior da rede privada, representam o principal fator de alcance de resultados para seus *stakeholders*, então é primordial que se avalie a maneira pela qual a vida dessas pessoas é valorizada e como se integram ao ambiente produtivo.

Também fundamental levar em consideração os princípios relacionados à gestão de pessoas e sobre ações de gestão que privilegiem o bem-estar, satisfação e desenvolvimento humano na organização.

As origens da qualidade de vida no trabalho remontam o século XIX, embora nem sempre associadas diretamente ao termo. São sintomas e propostas de solução que buscavam potencializar a capacidade humana para o trabalho.

Westley (1979) sistematizou a origem dos problemas relacionados à qualidade de vida no trabalho da maneira apresentada no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Origem da qualidade de vida no trabalho

Natureza do Problema	Sintoma do Problema	Ação para Solucionar o Problema	Indicadores	Propostas
Econômico (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação • Greves 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação • Divisão dos lucros • Participação nas decisões
Político (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação • Greves 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho auto-supervisionado • Conselho de trabalhadores • Participação nas decisões
Psicológico (1950)	Alienação	Agentes de mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Desinteresse • Absenteísmo e “turnover” 	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimento das tarefas
Sociológico	Anomia	Auto-desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de significação do trabalho • Absenteísmo e “turnover” 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos sociotécnicos aplicados aos grupos

Fonte: Westley (1979:122)

Observa-se que a classificação Westley (1979) separa os aspectos econômicos, políticos, psicológico e sociológico. Nesta classificação, fatores relacionados a aspectos biológicos ou ambientais não eram elencados.

Outros autores, tais como Davis e Werther (1983) fazem alusão a fatores que podem influenciar melhorias e valorização em nível de cargo e de qualidade de vida no trabalho. Segundo esses autores é possível distinguir fatores ambientais, comportamentais e organizacionais.

Destaque especial aos fatores comportamentais que associam necessidades de recursos humanos, motivação e satisfação. Paralelamente, os fatores organizacionais canalizam o propósito, os objetivos, a organização e os cargos propriamente ditos.

Em pesquisa realizada por Limongi-França (1996) os principais conceitos e definições relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho foram consolidados em um quadro conceitual histórico (Quadro 4). Este quadro resgatou o conceito e a ênfase dos trabalhos realizados no período de 1973 a 1992, período no qual a produção que abordava o assunto ofereceu os primeiros grandes saltos em direção aos estudos de bem-estar nas organizações.

Quadro 4: Autores e conceitos em qualidade de vida no trabalho

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO	ÊNFASE
Walton	1973	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização e responsabilidade social da empresa	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Ginzberg et alii	1979	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semi-autônomo.	Posto individual de trabalho e processo decisório.
Bergeron	1982	Aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sociotécnico
Nadler e Lawler	1983	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Werther & Davis	1983	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos. organizacionais, ambientais e comportamentais.
Belanger	1992	Melhorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Fernandes	1992	Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas.	Humanização do cargo.
Neri, A.M.	1992	Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito de pessoas, trabalho e organização, de forma simultânea e abrangente.	Visão holística.

Fonte: adaptado de Limongi-França (1996)

Este quadro geral cobre discussões sobre a organização do trabalho e como a qualidade de vida se insere em ambientes nos quais as práticas podem gerar impactos positivos ou negativos ao bem-estar das pessoas e na sua relação com a produção.

O ponto central destas definições e suas ênfases, portanto, relaciona-se com a questão do bem-estar e, muitas vezes, acaba por se confundir com aspectos da medicina psicossomática, tal qual a descrição de Lipowski (1986) que culmina no reconhecimento, pela Organização Mundial da Saúde, de um conceito amplo no qual a saúde é o completo bem-estar físico, mental e social e não a simples ausência de doenças.

A ideia de bem-estar acaba recebendo uma carga muito grande desta visão da denominada Escola da Condição Humana no Trabalho, embora esta escola não defina Qualidade de Vida.

A autora lembra, no entanto, que grupos de especialistas acabaram por influenciar a definição de Qualidade de Vida como sendo, “a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.” (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 28-29).

O transporte desses princípios para o universo das organizações apoia o trabalho dos principais autores apresentados na tabela 1 e auxilia na construção de uma visão integral do ser humano em ambiente de produção, tal como apresentado por Limongi-França (2006).

O trabalho de Walton (1973) continua sendo uma referência efetiva para pesquisas na área de gestão da qualidade de vida no trabalho na medida em que contribuem para o entendimento de dimensões de gestão associadas aos princípios de bem-estar das pessoas, sendo que quatro pontos apoiam os elementos-chave de qualidade de vida no trabalho:

A resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações etc.); reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, re-desenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semi-autônomos etc.); Inovações no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não-financeiras); melhorias no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio-ambiente físico, aspectos ergonômicos, assistenciais). (FERNANDES, 1996, p. 45)

O conceito mais consistente, apresentado por Limongi-França (1996) consolida o propósito da gestão dos fatores e elementos de qualidade de vida no trabalho na medida em que esta é considerada um conjunto de ações que proporciona a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente organizacional.

Evidenciando os estudos da Escola Organizacional, destacam-se, ainda, os seguintes elementos para a gestão da qualidade de vida no trabalho:

Expansão da qualidade de processos e produtos para a qualidade pessoal; gestão de pessoas com ênfase em estratégia e participação; imagem corporativa integrada ao *endomarketing*; descontração, atividades físicas, lazer e desenvolvimento cultural; risco e desafio no trabalho como fatores de motivação e realização pessoal; desenvolvimento humano e social por meio da educação para a cidadania; saúde como espelho das camadas biológica, psicológica, social e organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 182).

Tais elementos remetem à uma abordagem da relação trabalho-vida a ser gerenciada “em uma visão criteriosa de qualidade de vida, com ações de bem-estar, dentro e fora do trabalho, [...] sustentada por novas formas de organização do trabalho, redes de conhecimento e propostas de sustentabilidade social” (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 183).

Esta visão mais complexa de que a gestão da qualidade de vida no trabalho deva reconhecer situações que fazem parte do universo laboral e do universo particular das pessoas é essencial para a construção de um processo estratégico de qualidade de vida nas organizações.

4.2.2 Balanceamento de Vida e Organização do Trabalho

Walton (1973) aborda a questão do balanceamento entre vida dentro e fora do ambiente de trabalho. Essa preocupação em relação ao quanto a qualidade de vida nas organizações pode receber impacto ou mesmo impactar a vida integral das pessoas apoia a construção de um cenário no qual as ações e interações organizacionais vão além das fronteiras das empresas.

Friedman (1999) faz uma série de considerações sobre o balanceamento entre vida particular e vida no trabalho. O autor afirma que algumas condições estratégicas levam à necessidade de se ajustar e reconhecer as grandes transformações que ocorreram no ambiente produtivo. Questões de gênero e papéis sociais alavancam as vantagens competitivas nas organizações, interferindo na produtividade.

A ponte que possibilita a ligação entre a vida particular e a vida no trabalho, certamente é constituída pelo aspecto de produtividade e um dos fatores críticos de gestão da qualidade de vida nas IES que diz respeito à organização do trabalho. A produtividade sob um olhar econômico aponta para o fato de que:

Uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando matéria-prima em produto ao mais baixo custo possível. Assim sendo a produtividade implica uma preocupação tanto com a eficácia quanto com a eficiência. (ROBBINS, 2005, p. 21)

O impacto direto que o conceito de produtividade exerce sobre as pessoas relaciona-se com a percepção que se tem do que se espera em ambiente de trabalho. A hegemonia das políticas de organização do trabalho baseadas no marketing acaba por incentivar uma produtividade inadequada para os níveis de bem-estar das pessoas e, em mesma medida, contribuem negativamente para um consumo descompassado.

A produtividade pressupõe, acima de tudo, uma produção em níveis adequados à capacidade humana de consumo consciente e efetivo, para o qual são utilizados recursos em quantidade e qualidade adequadas.

Karasek (1999) propõe um formato de organização do trabalho que se mantenha por intermédio do desenvolvimento e valorização de habilidades dos trabalhadores e de condições estruturais que privilegiem as associações entre os meios sociais de produção.

Os trabalhadores devem ocupar uma posição que lhes permita participar das tomadas de decisão relacionadas aos modelos de produção e resultados esperados, diferentemente do modelo de administração Taylorista.

Se a produção de bens e serviços abastecerá as necessidades da sociedade dando-lhe equilíbrio entre as demandas e ofertas, então o processo produtivo representará uma série de valores para a sociedade em um escopo maior que a ação exclusiva do produzir e assim sendo estabelecer um modelo de valor econômico que ultrapasse a atual visão fracionada e enraizada pelas ciências econômicas.

Karasek (1999) sugere que o valor adicionado aos objetos, hoje presente nos modelos de gestão da produção, passe para um conceito de valor adicionado ao ser humano. As necessidades são estabelecidas a partir dos indivíduos gerando motivação direta para a produção e para o consumo. As detentoras dos mecanismos dessa motivação são as próprias pessoas na medida em que observam e interagem na construção dos valores que cercam a produção dos bens e serviços que a sociedade, como um todo, demanda.

A evolução dessas necessidades e da motivação humana para a produção passa a ser fator principal para o aprimoramento da qualidade no trabalho e dos resultados da produção, pois os indivíduos sabem que a resultante da produtividade satisfaz diretamente seus anseios.

A criação de necessidades, portanto, deixa de ser uma ação puramente mercadológica e passa a ser uma ferramenta social de auto desenvolvimento, ou seja:

[...], a Qualidade de Vida é definida não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que elas fazem por si mesmas e pelas outras pessoas. (KAHN, 1984, p. 20)

Como o interesse social é o de promover uma organização da produção que lhe garanta, consciente e sustentavelmente, o desenvolvimento, então a busca contínua da eficiência na produção não passa mais pelas práticas defendidas por Taylor e seus sucessores e sim por manutenção de valores sociais que perpetuam a qualidade do trabalho como ações de retorno à origem que é a própria sociedade.

Essa visão de responsabilidade da sociedade perante os processos produtivos como condição para obtenção de resultados sociais demanda acesso livre a mercados em uma rede de produção interligada que seja capaz de satisfazer a necessidade de produção e necessidades individuais de trabalho.

Essa capacidade de alcançar diversos mercados de diversos segmentos e localidades consolida a mudança do modelo de produção voltada ao protecionismo para um modelo de resultados que se distribuam uniformemente pela sociedade em geral.

Confirma-se, assim a tendência de gestão de pessoas por competências, discutida por Prahalad & Hammel (1995). As competências críticas ou essenciais são elementos norteadores da produção e da produtividade dos trabalhadores e da organização do trabalho. Abandona-se a estrutura formal rígida para se privilegiar uma estrutura voltada às habilidades individuais e grupais que definem e permitem uma auto-integração das habilidades em todos os níveis da organização.

Karasek (1999) afirma que existem pré-requisitos para uma organização adequada do trabalho. Um deles é o bem-estar e o segundo a confiança social. Isso leva ao desenho de novas tarefas para uma economia saudável na qual o progresso social é baseado na eliminação das más condições de trabalho. Quando essas condições começam a ser consideradas, a gestão da qualidade de vida no trabalho passa a ser um componente importante para o desenvolvimento.

A qualidade de vida no trabalho, aqui apresentada, é aquela que realça a inter-relação entre a vida profissional, desenvolvimento humano, equilíbrio familiar e comunitário. Assim sendo, pode-se notar que um modelo voltado à qualidade de vida é essencialmente preventivo na medida em que busca a criação de condições mínimas para o aproveitamento das pessoas de forma produtiva.

Os estudos de qualidade de vida no trabalho apontam nesta direção, nos trabalhos de Walton (1973), Lippitt (1978) e Davis e Wearther (1983). Karasek (1999) afirma que é condição ideal para uma organização efetiva do trabalho, a associação entre o trabalho e espaço total de vida. Por intermédio de uma visão holística do indivíduo e trabalho, os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho puderam desenhar as pontes que ligam a rotina produtiva das pessoas e suas rotinas fora do ambiente laboral.

Existem fatores que podem desencadear efeitos positivos ou negativos na Qualidade de Vida no Trabalho. Os vínculos e estrutura da vida pessoal são incorporados por valores como: “ [...] família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidades e apoio”. (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 23).

A abordagem econômica, a princípio perceptível nos trabalhos de Karasek (1999), vai cedendo espaço para uma série de considerações que vão além das fronteiras da economia. Ao tratar das bases para melhoria da qualidade do trabalho, o autor abre espaço para indagações de toda natureza que permeiam outras tantas ciências.

Embora o ser humano tenha recebido grande atenção nos principais modelos de gestão que emergiram nos últimos vinte anos, raras estratégias organizacionais posicionam as pessoas como fatores fundamentais para o alcance dos resultados.

Discutir a gestão da qualidade de vida nas organizações requer o reconhecimento de que se trata de uma nova abordagem da administração na qual se introduz, efetivamente, uma visão na qual a pessoa é uma das partes mais importantes da estratégia e para a qual é destinada grande parte do esforço gerencial no que se refere a alcance de resultados compartilhados.

Ao redirecionar os esforços estratégicos para a gestão da qualidade de vida das pessoas a organização estabelece as condições essenciais para o alcance de seus objetivos, em sintonia com os objetivos, anseios e expectativas de todos os interessados nos resultados do negócio.

Para evidenciar um modelo no qual as pessoas sejam fontes de energia estratégica para condução dos negócios, em processos eficientes e eficazes, é fundamental que sejam observados alguns fatores.

4.2.3 Categorias e Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho

Walton propôs uma categorização de fatores de qualidade de vida no trabalho que abrange diversas condições da relação entre as pessoas e o ambiente de trabalho. Essas categorias e seus desmembramentos em fatores são apresentados no Quadro 5 que é uma tradução livre e adaptada do trabalho original de Walton (1973).

Quadro 5 - Categorias de Walton: fatores de qualidade de vida no trabalho

CATEGORIAS	FATORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
Compensação Adequada e Justa	Justiça na compensação
	Proporcionalidade entre salários
Condições de Trabalho	Jornada de trabalho razoável
	Ambiente físico seguro e saudável
	Ausência de insalubridade
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia
	Habilidades múltiplas
	Informações sobre o processo de trabalho
	Planejamento de tarefas
Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira
	Crescimento pessoal
	Perspectiva de uso de competências e habilidades recém-adquiridas
	Segurança no emprego
Integração Social na Organização	Ausência de preconceitos
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamento
	Senso comunitário
Constitucionalismo	Privacidade pessoal
	Liberdade de expressão
	Direitos trabalhistas
	Tratamento imparcial
	Direitos de proteção do trabalhador
O trabalho e o espaço total de vida	Estabilidade de horários
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo para lazer e família
	Papel balanceado no trabalho
Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa
	Responsabilidade social da empresa
	Responsabilidade pelos produtos
	Práticas de emprego

Fonte: Traduzido e adaptado de Walton (1973)

As categorias de Walton (1973) possibilitam uma série de abordagens que resultam em análise dos níveis de qualidade de vida nas organizações por se tratar de fatores genéricos

que abordam dimensões bem específicas das relações entre as pessoas e seu ambiente de trabalho.

4.2.4 Dinâmicas de Gestão

A gestão da qualidade de vida nas organizações pressupõe um modelo próprio que ofereça interfaces com as múltiplas dimensões da estratégia e do cotidiano organizacional. Essa modelagem pode ser muito bem descrita pelos trabalhos de Limongi-França (2002) cuja proposta de uma dinâmica de gestão apropriada ao desenvolvimento humano nas empresas. Segundo a autora, o modelo

Apresenta elementos das atividades de QVT, critérios dos programas, diagnóstico do esforço gerencial comparado à satisfação dos empregados, reconhecimentos dos parâmetros sociais e funcionais dos clientes e fornecedores do programa, definição dos elementos de gestão, como diretoria, especialistas, dotação orçamentária, avaliação dos resultados, alinhamento à política da empresa e ações sincronizadas na cultura organizacional. (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 183).

A Figura 1 apresenta um diagrama descritivo da dinâmica de gestão da qualidade de vida no trabalho. Construído de maneira a oferecer uma análise linear da gestão da QVT, o esquema destaca as necessárias ligações entre conjuntos de indicadores e alinhamento destes em relação a ações e programas voltados à melhoria das condições de vida em trabalho.

Os pressupostos básicos observáveis conduzem a um processo cujo foco se encontra nos critérios de QVT e nos principais fatores que, segundo Limongi-França (2001), são baseados nos esforços gerenciais e na satisfação das pessoas.

Evidente que na medida em que os indicadores são construídos são incluídos elementos como o perfil das pessoas e outros elementos de gestão presentes no cotidiano das organizações e que determinam os resultados possíveis.

Figura 1: dinâmica da gestão de qualidade de vida no trabalho

Fonte: Limongi-França (2006, p. 183)

O modelo dinâmico de gestão de QVT apresentado, além de reforçar a essência de diagnóstico de situação, também aponta para o reconhecimento dos

parâmetros sociais e funcionais dos clientes e fornecedores do programa, definição dos elementos de gestão, como diretoria, especialistas, dotação orçamentária, avaliação dos resultados, alinhamento à política da empresa e ações sincronizadas na cultura organizacional. (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 182).

Ao tratar da base gerencial e de novas competências para a gestão da qualidade de vida nas organizações, cujo objetivo é a melhoria contínua da condição humana nas empresas, a autora abre espaço para indagações de outras naturezas que permeiam outras tantas ciências. Esta abertura proposital remete discussões ao campo da sustentabilidade integral defendida por autores como Sachs (2007), Elkington (2001) e Savitz (2007).

4.4 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Os indivíduos, os grupos de pessoas e as sociedades industrializadas, em geral, deveriam ser capazes de modificar substancialmente as suas cestas de consumo e, mais ainda, os seus padrões de uso do tempo, a importância relativa dada às atividades profissionais no mercado de trabalho à autoprodução individual ou coletiva de bens e serviços no setor doméstico e ao tempo disponível para atividades lúdicas e culturais no sentido amplo do termo, incluindo a sociabilidade (SACHS, 2007)

4.4.1 Evolução e Principais Conceitos

Após as primeiras discussões sobre os limites suportáveis pelo planeta em relação ao avanço da produção e desenvolvimento social, cujos impactos passaram a diminuir a capacidade de regeneração dos recursos e deterioração das condições ambientais, o mundo passou a assistir a uma série de encontros e medidas de abrangência global.

Esses encontros, nos quais os representantes de grande parte das nações mundiais participam, deveriam promover mudanças em uma série de políticas locais, regionais e planetárias. Alguns avanços foram observados, porém muito ainda há por ser discutido.

Mesmo o conceito central do desenvolvimento sustentável ainda é repleto de lacunas e excessivamente amplo para gerar ações padronizadas para resgate da qualidade de vida do ser humano. Ainda assim, a agenda global vem demonstrando o esforço da comunidade no sentido de construir uma cultura internacional de sustentabilidade.

Eventos importantes desta agenda foram consolidados na Figura 2. De todos os encontros realizados mundialmente para discussão das questões de impacto ambiental, social e econômico, alguns representaram avanços significativos. Outros, como Kopenhagen 2009, deixam várias perguntas sem respostas.

Figura 2: Eventos mundiais sobre desenvolvimento sustentável

Fonte: elaborado a partir de Aligleri et al (2009, p. 6-8)

Preliminarmente Sachs (2007) sugere formas de se avaliar os principais fatores que estão envolvidos nas aspirações pelo desenvolvimento sustentável. Segundo o autor há três subconjuntos que fazem parte do conceito de ambiente: o meio natural, as tecno-estruturas criadas pelo homem e o meio social. Ele faz um recorte isolando, como variáveis o ambiente, a população, as técnicas, os recursos naturais e o produto.

Sachs (2007, p. 59) aponta os efeitos possíveis na relação entre os subconjuntos:

- Efeitos sobre o meio ambiente dos modos de utilização dos recursos e das técnicas de produção empregadas
- Impacto dos modos de consumo dos produtos sobre o meio ambiente
- Impacto dos assentamentos humanos sobre o meio ambiente
- Degradação dos recursos naturais devido a fatores que provocam danos
- Condicionamento da produção pela qualidade do meio
- Ambiente visto como componente da qualidade de vida

Os conceitos relacionados à sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são muito recentes e ainda vêm recebendo contribuições significativas no sentido de adequá-los à capacidade social de entendimento.

O surgimento de uma preocupação maior com questões que envolvem a capacidade de regeneração dos recursos naturais em contraponto aos anseios de produção humana se deu no período de 1983 e 1987 quando a Comissão Brundtland elaborou extenso relatório sobre os principais impactos da ação humana no meio ambiente e uma série de recomendações para frear o que poderia ser o caos mundial previsto.

Este relatório editado pela WCED (1987) foi denominado “*Our common future*” e pela primeira vez fez referência formal ao conceito de desenvolvimento sustentável, definindo-o, em linhas gerais como sendo o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

Para caminhar no sentido do que aponta o relatório, algumas situações passaram a representar solução e problema simultaneamente. Do mesmo modo que o planejamento passa a ser encarado como elemento fundamental, ele traz consigo um número elevado de circunstâncias inerentes aos modismos de gestão em ambiente econômico.

Sacks (2007) lembra duas características essenciais do planejamento adaptável ao universo do desenvolvimento sustentável: o pensamento sistêmico e a participação. Em relação ao primeiro, o autor preconiza a visão da realidade circundante, uma visão urbanista da economia e a consideração da dimensão ambiental em toda formulação estratégica. No que se refere à participação, acredita no envolvimento das comunidades no planejamento.

Embora realçada pela estratégia, existem pelo menos cinco dimensões do conceito de sustentabilidade que precisam fazer parte da dinâmica de planejamento, segundo Sacks (2007, pp. 181-183), conforme Quadro 6, a seguir.

Quadro 6: Dimensões do conceito de sustentabilidade

Dimensão	Princípio
Sustentabilidade social	Entendida como a criação de um processo de desenvolvimento que seja sustentado por uma outra lógica de crescimento e subsidiado por uma outra visão do que seja uma boa sociedade.
Sustentabilidade econômica	Deve ser viabilizada mediante a alocação e o gerenciamento mais eficiente dos recursos e de um fluxo constante de investimentos públicos e privados.
Sustentabilidade ecológica	Aplicação de ferramentas associadas ao uso de recursos com o mínimo de danos aos sistemas de sustentação da vida; limitação do uso de combustíveis fósseis; redução do volume de resíduos; promoção da autolimitação de consumo material; intensificação da pesquisa; normatização global sobre proteção ambiental.
Sustentabilidade espacial	Dirigida para a obtenção de uma configuração rural-urbana mais equilibrada e de melhor distribuição.
Sustentabilidade cultural	Processos de mudança que resguardecam a continuidade cultural e que traduzam o conceito normativo de eco-desenvolvimento numa pluralidade de soluções, ajustadas à especificidade de cada contexto socio-econômico.

Fonte: Elaborada a partir de Sacks(2007:181-183)

Ao se decompor o conceito amplamente divulgado pelo WCED, a ideia de sustentabilidade é complementar ao critério de desenvolvimento que, na maioria das vezes está ligado e fundamentado em conjuntos de indicadores isolados o que leva a questionamentos sobre a utilização de indicadores que determinem significância de desenvolvimento em qualquer área, ou seja:

Desenvolvimento pode ser compreendido como um processo intencional e auto-dirigido de transformação e gestão de estruturas socioeconômicas, direcionado no sentido de assegurar a todas as pessoas uma oportunidade de levarem uma vida plena e gratificante, provendo-as de meios de subsistência decentes e aprimorando continuamente seu bem-estar, seja qual for o conteúdo concreto atribuído a essas metas por diferentes sociedades em diferentes momentos históricos. (SACHS, 2007, p. 293)

O surgimento da pessoa como objeto de ações de desenvolvimento e a procura constante de oferta de bem-estar representa um avanço na relação do conceito de sustentabilidade e acena para o início de integração entre este conceito e os princípios para a gestão da qualidade de vida nas organizações.

Sachs (2007, p. 144) chama atenção também para a questão dos estilos de vida que podem indicar formas para um “desenvolvimento ambientalmente saudável” baseadas nos padrões de uso do tempo, assim como explicitado na Figura 3.

Observa-se que há uma série de fatores que vinculam a condição humana aos processos de relacionamento das pessoas com o ambiente e, principalmente, com a dinâmica social e econômica.

As limitações impostas pelo ambiente representam condições pelas quais a gestão estratégica das organizações e, principalmente no caso desta pesquisa, as instituições de ensino superior da rede privada precisam estar atentas.

O reconhecimento de tais limitações pode indicar rotas de ação na gestão de pessoas, de tal forma que se potencializem transformações no ambiente, capazes de resultar em melhores condições para o trabalho e para a vida de seus *stakeholders* como um todo.

Figura 3: Estilo de vida baseado no uso do tempo

Fonte: elaborado a partir de Sachs (2007, p. 144)

O estilo de vida, portanto, é uma consequência direta da ação própria dos indivíduos em convergência com as ações da sociedade e submissos às condições do ambiente natural. Aqui, como sociedade, entenda-se todo tipo de agrupamento humano organizado.

A responsabilidade, portanto, de agir em função de um desenvolvimento sustentável passa, necessariamente, pelo domínio das pessoas, em nível individual e destas em nível organizacional, ou seja:

a aplicação bem-sucedida do enfoque de eco-desenvolvimento estará, em grande medida, condicionada pela capacidade institucional de se estimular a inovação social e de se engajar em novas formas de planejamento participativo e contratual. (SACHS, 2007, p. 149)

A premissa anterior de que mudanças sociais em nível institucional sejam fundamentais para o desenvolvimento sustentável e proteção ambiental, depende, em grande parte, de uma mudança intra-organizacional na qual seja possível iniciar ação de aprimoramento da cultura.

Assim sendo, a construção de novas alternativas e revisão de valores passa a ser importante para que a sustentabilidade seja vista como algo natural da ação organizacional e não um conjunto de regras externas à realidade das pessoas. A cultura como modelo dinâmico é a resposta para alguns dos desafios da implementação de valores para a sustentabilidade das organizações, ou seja:

[...] cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2001, p. 31)

A adaptabilidade necessária das pessoas e das organizações aos princípios e necessidades sociais para um desenvolvimento sustentável somente poderá advir da construção de novos pressupostos e aprendizagem para uma relação direta e eficaz entre o homem, seus valores, artefatos e o meio ambiente, quer seja interno às organizações, quer seja externo e de caráter planetário.

Novos valores vêm sendo agregados ao cotidiano das instituições e isso reflete diretamente na constituição de novos comportamentos nas organizações:

Em algum momento, ao longo das últimas duas décadas, muitos gestores passaram a encarar os colegas e funcionários como clientes. Até então, os colegas os incomodavam com coisas de que precisavam para fazer o trabalho deles, que nada tinha a ver com o seu trabalho; sob o novo enfoque, a satisfação dos colegas com os seus serviços passou a ser um dos fatores de sua avaliação de desempenho. Portanto, atender às necessidades dos colegas tornou-se parte de seu trabalho, exatamente como deve ser. (SAVITZ, 2007, p. 227)

Da mesma forma, segundo o mesmo autor, os movimentos de sustentabilidade estão modificando o modo como as pessoas e as empresas estão se relacionando com o meio ambiente. Para Savitz (2007) a visão para sustentabilidade significa “ver como o mundo empresarial se encaixa no universo social e natural mais amplo”.

Algumas características culturais essenciais para que se promovam reformulações dos valores e crenças das organizações estão ligadas a fatores como o autoconhecimento, forte liderança e mentalidade de longo prazo.

A sustentabilidade organizacional é, então, um processo estratégico envolto pela cultura das organizações e intrínseco na relação com as pessoas cujos resultados possibilitam a geração de “lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com que mantém interações” (SAVITZ, 2007, p. 2)

Para que tal conceito possa ser aplicado, o aprendizado para a sustentabilidade demanda reformulação dos princípios de formação tradicional nos diversos níveis de educação das nações. Especificamente para a formação de gestores, a educação superior carece ainda de programas nos quais os princípios de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional estejam presentes.

Mas não é somente no ambiente acadêmico que a educação para sustentabilidade deve ocorrer e sim em todos os níveis de relações humanas e, principalmente dentro das empresas. Os agentes multiplicadores da formação precisam reconhecer uma nova realidade na qual:

Nesse novo tempo, os gestores e as instituições têm o importante papel de educar para elevar o nível de vida, criar sentido mais forte de responsabilidade em relação ao meio ambiente, preocupar-se com questões éticas, avivar o entusiasmo e a vontade de viver juntos, aceitar e tolerar as diferenças e enfrentar as dificuldades no desenvolvimento da sociedade. (ALIGLERI, 2009, p. 189)

Os gestores de todos os escalões precisam aprender a lidar com ambientes em uma abordagem sistêmica para que possam traçar estratégias competitivas. A visão de todo, das relações entre fatores e da complexidade das interações entre meio, pessoas, recursos e estratégias é fundamental para a sustentabilidade dos negócios.

“A concepção das empresas por seus gestores é um fator que certamente influencia os rumos e estratégias que devem adotar no gerenciamento da organização. [...] Ainda prevalecem concepções pouco efetivas das organizações que consideram unicamente o seu micro ambiente.” (SANTOS *et al*, 2000, p. 5).

Neste sentido, a gestão das instituições de ensino superior da rede privada precisa capacitar tanto seus clientes quanto seus gestores a assumirem postura profissional dentro das perspectivas sócio ambientais.

Essa capacitação pressupõe que todos os *stakeholders* passem a entender os impactos econômicos, sociais e ambientais que as ações realizadas pelas instituições de ensino superior causam nessas três dimensões, em uma amplitude maior que a realidade local observada.

O líder preparado para desenvolver, apoiar ou apenas se envolver nos processos e cultura de sustentabilidade precisa, segundo a ONU, possuir um perfil de formação e de atuação abrangente, ou seja, como exposto no Quadro 7.

Quadro 7: Perfil da liderança para a sustentabilidade organizacional

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES	VALORES
1. Compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões em toda a cadeia produtiva	1. Identificar oportunidades e criar soluções novas	1. Coragem para romper barreiras à mudança	1. Elevado senso de justiça
2. Entender que sustentabilidade é inovação	2. Visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa	2. Crença firme; coerência nas atitudes	2. Apego à liberdade
3. Cultura geral e ampla visão de mundo	3. Saber dialogar, envolver colaboradores e identificar sinergias	3. Prazer em educar e servir	3. Senso de humanidade
4. Compreender o conceito de interdependência	4. Saber escutar 5. Saber comunicar estratégias	4. Respeitar a diversidade 5. Inserir o tema na cultura da empresa	4. Solidariedade
5. Considerar os dilemas atuais nas estratégias de negócio	6. Interagir com stakeholders	6. Preservar 7. Paixão pelo que faz	5. Tolerância
6. Entender o triple bottom line	7. Planejar de modo sistêmico	8. Pró-atividade 9. Visão coletivista	6. Transparência
7. Saber como mudar modelos de gestão	8. Analisar riscos e oportunidades sob vários ângulos.	10. Acreditar nas pessoas	7. Ética
8. Dominar as variáveis do sistema	9. Construir redes de relacionamento	11. Criar pontes com os setores públicos e da sociedade civil	8. Fé no futuro

Fonte: Aligleri (2009, p. 194)

4.4.2 Teoria dos Pilares

Quando as questões sobre sustentabilidade se concentram nas ações das organizações, ficam mais evidentes os impactos causados por qualquer movimento em virtude de estratégias e das políticas de produção social.

A teoria dos pilares, ou seja, o *triple-bottom-line*, defendida por Elkington (2001) traz inúmeras reflexões que coloca as organizações no centro das discussões sobre a sustentabilidade.

A teoria dos três pilares considera elementos relacionados com três grandes grupos de interesses que, se administrados em uma visão sistêmica levariam a um equilíbrio que parte das organizações para o ambiente planetário.

Segundo o autor, existe relação de interdependência contínua e constante entre aspectos sociais, econômicos e ambientais que, somente por uma visão sistêmica podem determinar a sustentabilidade das organizações.

No Quadro 8 são apresentados os quatro os princípios que norteiam a visão do *triple-bottom-line*, ou seja, da teoria dos pilares do desenvolvimento sustentável:

Quadro 8: Princípios do triple-bottom-line

1. A sociedade depende da economia e a economia depende do ecossistema global, cuja saúde representa o pilar derradeiro.
2. Os três pilares não são estáveis; eles estão em um fluxo constante devido às pressões sociais, políticas, econômicas e ambientais, aos ciclos e conflitos. Portanto, o desafio da sustentabilidade é mais difícil que qualquer outro tomado isoladamente
3. Cada um dos pilares deve ser pensado como platôs continentais, que se movimentam independentemente uns dos outros.
4. À medida que os platôs se movimentam sobre, sob e de encontro um ao outro, as “entrelinhas” surgem onde ocorrem os efeitos sociais, econômicos e ecológicos equivalentes aos tremores e terremotos.

Fonte: Elaborada a partir de Elkington (2001, p. 76-77)

Evidentemente que ao tratar dos três pilares do desenvolvimento sustentável, desperta-se a possibilidade de uma visão de sustentabilidade organizacional na medida em que o desempenho organizacional e a atuação da empresas no universo da produção social se impõem como desafios.

[...] o capitalismo sustentável, com sua ênfase no desempenho das empresas, indústrias e economias sobre os três pilares, apresenta aos executivos um desafio ainda mais complexo: um mundo de sete dimensões, um mundo 7-D. (ELKINGTON, 2001, p.1)

Essas sete dimensões revelam sete revoluções necessárias para que os princípios do desenvolvimento sustentável passem a ser refletidos no cotidiano das organizações, estabelecendo novos paradigmas para a sustentabilidade, como visto no Quadro 9.

Quadro 9: Revoluções para a sustentabilidade

Revolução	Enfoque	Velho Paradigma	Novo Paradigma
1	Mercados	Consentimento	Competição
2	Valores	Rígidos	Maleáveis
3	Transparência	Fechado	Aberto
4	Tecnologia do Ciclo de Vida	Produto	Função
5	Parcerias	Subversão	Simbiose
6	Tempo	Amplitude	Extensão
7	Governança corporativa	Exclusivo	Inclusivo

Fonte: adaptado de Elkington (2001:3)

Cada uma destas revoluções envolve os três pilares da sustentabilidade uma vez que em cada uma delas existem fatores ligados a questões econômicas, questões sociais ou questões ambientais.

É justamente nessas entrelinhas, como definido por Elkington (2001) que reside a maneira de discutir a questão do desenvolvimento sustentável. Essa nova abordagem interessa à presente pesquisa como elemento fundamental acerca do entendimento dos constructos envolvidos e mais especificamente, na relação entre a ideia de desenvolvimento sustentável e qualidade de vida nas organizações.

No que se refere ao pilar econômico, Elkington (2001:78) relaciona a ideia de remuneração e custo de capital como elementos que devem ser considerados para o reconhecimento da sustentabilidade econômicas das organizações.

O conceito tradicional de capital estende-se, segundo o autor, para suas formas mais comumente observadas nos demonstrativos contábeis, ou seja, ao capital físico e o capital financeiro. Desdobramentos naturais, a partir do aprofundamento dos conceitos econômicos vigentes apresentam ativos como capital humano e capital intelectual.

A aplicação consciente de capitais, do ponto de vista da eficácia econômica “incita a fazer bom uso da mão-de-obra e dos recursos materiais de um ponto de vista ‘macrossocial’, isto é, levando-se em consideração os custos sociais e ecológicos até então externalizados.” (SACHS, 2007, p. 208)

Esses custos são relacionados ao modelo de consumo e geram uma demanda produtiva e políticas que possa conduzir a um equilíbrio eco socioeconômico. Possíveis soluções são apontadas por Sachs (2007), dentre elas as apresentadas na Quadro 10.

Quadro 10: Demandas por ações de equilíbrio eco socioeconômico

Soluções Gerais para Demandas
Uma disciplina mais rígida por parte dos consumidores, acompanhada do reequipamento das habitações existentes, para melhorar sua eficácia energética
uma melhor redistribuição temporal das atividades para reduzir os horários de pico e, sobretudo, uma melhor organização do ciclo de produção e de distribuição.
A redução dos níveis de consumo, como recomendam os advogados da “simplicidade voluntária” e da auto-limitação
A substituição, mais ou menos abrangente, do consumo material pelo consumo não-material: menos bens e mais serviços ou, numa versão mais radical, menos tempo dedicado às atividades econômicas orientadas para o mercado e mais tempo reservado para atividades não-econômicas e/ou à produção em pequena escala de bens materiais, não prejudiciais ao meio ambiente e destinados ao consumo pessoal.
A redução do uso de automóveis particulares para favorecer os transportes coletivos, ou a bicicleta, e até mesmo novos tipos de veículos que não prejudiquem o ambiente, a exemplo dos pequenos carros elétricos
A diminuição da demanda por transportes intra-urbanos, redesenhando-se as cidades para substituir o zoneamento tradicional por espaços integrados providos de habitações, de empregos, de comércio e lazer, suficientemente reagrupados para que se tornem acessíveis a pé.
A redução da necessidade de transporte a longa distância, mediante uma melhor integração das economias nacionais, regionais e locais, maior seletividade do comércio exterior(sem cair na armadilha da autarquia) e, na medida do possível, a substituição dos deslocamentos profissionais(mas não turísticos) pelo uso das telecomunicações.

Fonte: adaptado de Sachs (2007, p. 210)

Há preocupações em relação à capacidade operacional de identificação dos níveis de sustentabilidade econômica, pois é reconhecida a facilidade que as empresas têm de gerar relatórios contábeis que informam os lucros e perdas em formatos diferenciados e segundo perspectivas gerenciais momentâneas e locais. Assim sendo:

Quando se abrange a sustentabilidade econômica, existe uma falta surpreendente de indicadores normalmente aceitáveis. Considerações essenciais devem incluir a sustentabilidade de longo prazo dos custos de uma empresa, da demanda pelos seus produtos ou serviços, de seus preços e margens de lucro, de seus programas de inovação e de seus 'ecossistemas de negócios'. (ELKINGTON, 2001, p. 80)

O pilar ambiental traz em seu bojo um conjunto de desafios de mesma proporção e magnitude que aqueles apresentados no pilar econômico. O capital natural é uma medida extremamente complexa, pois não se resume à identificação de fatores e fontes que possam ser medidas individualmente, mas sim apenas em sinergia e simbiose dentro de um ecossistema.

Apenas é possível identificar as entrelinhas entre os aspectos que emergem puramente de características relacionadas ao ambiente físico e os pilares econômico e social. Na entrelinha entre o pilar econômico e ambiental já é possível observar o conceito de eco-eficiência como uma preocupação pontual entre o que a produção oferece à sociedade e os impactos que precisam ser monitorados em relação ao meio-ambiente.

Para Elkington (2001, p. 82) a definição normalmente aceita sobre eco-eficiência “envolve o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos e que satisfaçam as necessidades humanas e traga qualidade de vida, enquanto reduz progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade de recursos durante o ciclo de vida, a um nível próximo ao suportado pela Terra”

Dado o crescente avanço nas discussões sobre proteção ao meio-ambiente, diversos indicadores relacionados a esse pilar vêm sendo implementados e ultrapassam a tradicionalidade e alcançam dimensões como utilização de energia, água, ciclo de vida de produtos, emissões de poluentes etc.

Tanto a publicação dos padrões ISO 14001 e EMAS (Esquema para Eco-gerenciamento e Auditoria) são avanços no sentido de monitoramento e acompanhamento da produção e impactos ambientais. A entrelinha entre o pilar ambiental e o pilar social consolida uma relação próxima entre aspectos comumente observáveis no universo social, aplicáveis às questões de ordem ambiental. Trata-se da justiça ambiental que trata das diferenças

existentes e potenciais entre gerações e entre agrupamentos humanos distribuídos e da melhor forma de promover equilíbrio de acesso aos recursos inter-gerações.

O pilar social, segundo Elkington (2001) agrupa uma série de princípios que diferenciam dois olhares entre os especialistas. Para este mesmo autor, há grupos de pesquisadores que afirmam que a sustentabilidade não tem relação com aspectos sociais, éticos ou culturais.

Para Elkington (2001, p. 89) as organizações tratam desse elemento, parcialmente, quando consideram “o capital humano na forma de saúde, habilidades e educação, mas também deve abranger medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza”.

Fukuyama (1995) aponta a gestão do capital social como uma maneira de promover a capacidade de as pessoas trabalharem juntas, em grupos ou organizações, para um objetivo comum. Segundo o autor, a confiança é um dos elementos centrais na discussão do pilar social e depende de virtudes a serem desenvolvidas tais como fidelidade, honestidade e dependência.

Na entrelinha entre o pilar econômico e o social, Elkington (2001, p. 97) afirma que “empresas estão olhando os impactos sociais de investimentos propostos, mas antes disso existem questões como a ética empresarial, o comércio justo, os direitos humanos e das minorias e o capitalismo dos *stakeholders*”.

Stakeholders, como principais interessados nos resultados da organização não podem ser caracterizados como alheios ao ambiente social e, portanto, são corresponsáveis pelos resultados que vão além do estritamente econômico.

Importante ressaltar o conceito de resultado não somente como aquele puramente financeiro e de distribuição de renda, mas também aquele resultado não econômico que impacta diretamente no bem-estar dos diversos *stakeholders* não financeiros.

Isso oferece as bases para o estabelecimento de critérios de gestão da sustentabilidade nas organizações. O principal elemento que pode sustentar tal orientação diz respeito ao

reconhecimento, ferramentas e metodologias de articulação do conceito ampliado de pessoas ou grupos interessados nos resultados da organização.

Savitz (2007) trata desta visão baseada nos *stakeholders*, colocando-os como elementos chaves para o desenvolvimento de ações de sustentabilidade organizacional. O autor sugere uma categorização que não difere em muito daquela definida na teoria de *stakeholders* de Freeman (1984), mas a coloca em termos de alvos de ação da administração.

Categorização denominada de análise de alvo permite uma visão sobre uma dada hierarquia de atuação sobre os diversos *stakeholders* da organização que podem impactar no alcance de resultados sustentáveis.

A importância dada a empregados, gestores e acionistas, nesta hierarquia, demonstra a preocupação com as pessoas e com seus anseios, expectativas e objetivos o que oferece grande margem para análise sobre os impactos que esses elementos podem causar na gestão estratégica e alcance de sustentabilidade.

Outra análise feita por Savitz (2007) é a de que o relacionamento entre a organização e seus *stakeholders* deve considerar algumas prioridades em função da capacidade que cada grupo tem de influenciar positiva ou negativamente as organizações.

Os colaboradores empregados possuem uma capacidade muito grande de dificultar processos e isso pode estar relacionado com a satisfação que tenham em relação à atividade que desempenham.

Ainda segundo Savitz (2007), é possível mapear situações específicas dentro das organizações segundo a capacidade de influência que um grupo tenha e o quanto é possível extrair de apoio desses grupos.

Ainda segundo este autor, é condição essencial para o gerenciamento de ações em função da sustentabilidade organizacional, a manutenção de um bom relacionamento com todos os interessados. “Significa associar-se e formar parcerias com os *stakeholders*, em vez de considerá-los adversários a serem derrotados, céticos a serem persuadidos ou, na melhor das hipóteses, aliados temporários a serem mantidos a distância” (SAVITZ, 2007, p. 83)

4.4.3 Indicadores de Sustentabilidade Organizacional

A esperança de surgimento de estruturas de indicadores de sustentabilidade que sejam capazes de espelhar a realidade mundial está presente em todas as discussões sobre o desenvolvimento sustentável.

Apesar disso, Sachs (2007, p. 293) rejeita esta possibilidade questionando,

como avaliar o grau de sucesso das políticas de desenvolvimento indo além de indicadores como a distribuição de renda, o acesso aos serviços sociais, a expectativa de vida, a saúde etc.? A felicidade não se presta à mensuração, exceto talvez, como foi sugerido certa vez por Johan Galtung, contando quantas vezes por dia as pessoas sorriem.

Mesmo que não seja possível construir indicadores gerais de desenvolvimento, muitas das tentativas de estruturar índices estão apoiando ações de sustentabilidade nas organizações.

Grande parte desses indicadores, no entanto, vem sendo sistematizada em formato de relatórios periódicos construídos por empresas pelo mundo, com objetivos específicos de autoconhecimento ou mesmo para garantir acesso a linhas de financiamento para projetos produtivos.

Uma das organizações que conquistou um espaço significativo entre as organizações interessadas e ativas rumo ao desenvolvimento sustentável foi a GRI – *Global Reporting Initiative*, que define sua atuação da seguinte maneira:

A urgência e a magnitude dos riscos e dos danos para a nossa sustentabilidade e a grande disponibilidade de opções e oportunidades tornarão a transparência sobre os impactos econômicos, ambientais e sociais, componente fundamental para que haja eficácia nas relações com os *stakeholders* (partes interessadas), nas decisões sobre investimento e em outras relações de mercado. Para dar suporte a essa expectativa e para comunicar de forma clara e transparente o que se refira à sustentabilidade, é necessário compartilhar globalmente uma estrutura de conceitos, uma linguagem coerente e uma métrica. A missão da *Global Reporting Initiative* (GRI) é satisfazer essa necessidade, oferecendo uma estrutura confiável para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, que possa ser usada por organizações de todos os tamanhos, setores e localidades. (GRI, 2009, p. 2)

Em linhas gerais as diretrizes compreendem todas as dimensões do desenvolvimento sustentável, agrupando indicadores por aspectos relacionados a cada um dos pilares da sustentabilidade estruturados por Elkington (2001), como o *triple-bottom-line*.

As diretrizes da GRI determinam onze princípios de divulgação, considerados essenciais para a elaboração de relatórios equilibrados e razoáveis. [...] Mais de três mil empresas emitem relatórios de sustentabilidade ambiental ou social periódicos e mais de setecentas e cinquenta adotam voluntariamente as diretrizes de divulgação emitidas pela GRI. Savitz (SAVITZ, 2007, p. 211-212)

Uma das características mais interessantes das orientações oferecidas pelo GRI é a possibilidade de que cada organização estruture o rol de indicadores segundo a profundidade e abrangência que entenda mais apropriada.

O primeiro pilar refere-se ao desempenho econômico e é subdividido em três aspectos: o próprio desempenho econômico, a presença no mercado e os impactos econômicos indiretos. Os indicadores distribuídos por esses três aspectos podem ser observados e analisados na Quadro 11.

Quadro 11- Diretrizes para relatórios de sustentabilidade: Desempenho Econômico

PILAR		ASPECTOS	INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE	
DESEMPENHO ECONÔMICO		DESEMPENHO ECONÔMICO	EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.
			EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.
			EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.
			EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo.
		PRESENÇA NO MERCADO	EC5	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.
			EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.
			EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.
		IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS	E8	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infra-estrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades pro bono.
			E9	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.

Fonte: Estruturado a partir do Guia para Relatórios de Sustentabilidade do GRI (2010)

O segundo pilar refere-se ao desempenho ambiental e é subdividido em nove aspectos: materiais, uso de energia, uso de água, atenção à biodiversidade, emissões (efluentes e resíduos), produtos/serviços, conformidade, transportes e aspectos gerais. Os indicadores distribuídos por esses nove aspectos são apresentados nas Quadro 12 e Quadro 13.

Quadro 12: Diretrizes para relatórios de sustentabilidade - Desempenho AMBIENTAL 1

PILAR	ASPECTOS	INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE
DESEMPENHO AMBIENTAL (1)	MATERIAIS	EN1 Materiais usados por peso ou volume.
		EN2 Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.
	ENERGIA	EN3 Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.
		EN4 Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.
		EN5 Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.
		EN6 Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.
		EN7 Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.
	ÁGUA	EN8 Total de retirada de água por fonte.
		EN9 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.
		EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.
	BIODIVERSIDADE	EN11 Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.
		EN12 Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.
		EN13 Habitats protegidos ou restaurados.
		EN14 Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.
		EN15 Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção.

Fonte: Estruturado a partir do Guia para Relatórios de Sustentabilidade do GRI (2010)

Quadro 13: Diretrizes para relatórios de sustentabilidade - Desempenho AMBIENTAL 2

PILAR	ASPECTOS	INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE
DESEMPENHO AMBIENTAL (2)	EMISSIONES, EFLUENTES E RESÍDUOS	EN16 Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.
		EN17 Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.
		EN18 Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.
		EN19 Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.
		EN20 NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.
		EN21 Descarte total de água, por qualidade e destinação.
		EN22 Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.
		EN23 Número e volume total de derramamentos significativos.
		EN24 Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia13 – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.
		EN25 Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.
	PRODUTOS E SERVIÇOS	EN26 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.
		EN27 Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.
	CONFORMIDADE	EN28 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais.
	TRANSPORTES	EN29 Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.
	GERAL	EN30 Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.

Fonte: Estruturado a partir do Guia para Relatórios de Sustentabilidade do GRI (2010)

O terceiro pilar refere-se ao desempenho social e é subdividido em vinte aspectos, agrupados em quatro categorias, a saber:

- Práticas trabalhistas e trabalho decente: emprego; relações entre os trabalhadores e a governança; saúde e segurança no trabalho; treinamento e educação; diversidade e igualdade de oportunidades.
- Direitos Humanos: práticas de investimento e de processos de compra; processos de compra; não discriminação; liberdade de associação e negociação coletiva; trabalho infantil; trabalho forçado ou análogo ao escravo.
- Sociedade: comunidade; corrupção; políticas públicas; concorrência desleal; conformidade.
- Responsabilidade pelos produtos: saúde e segurança do cliente; rotulagem de produtos e serviços; comunicações de marketing; conformidade; compliance.

Os indicadores distribuídos por esses nove aspectos são apresentados nos Quadro 14 ao Quadro 17.

Quadro 14: Diretrizes para relatórios de sustentabilidade - Desempenho SOCIAL 1

PILAR		ASPECTOS	INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE	
DESEMPENHO SOCIAL (1)	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	EMPREGO	LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.
			LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.
			LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.
		RELAÇÕES ENTRE OS TRABALHADORES E A GOVERNANÇA	LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.
			LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.
		SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.
			LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.
			LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.
			LA9	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.
		TREINAMENTO E EDUCAÇÃO	LA10	Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.
			LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.
			LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.
		DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES	LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.
			LA14	Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.

Fonte: Estruturado a partir do Guia para Relatórios de Sustentabilidade do GRI (2010)

Quadro 15: Diretrizes para relatórios de sustentabilidade - Desempenho SOCIAL 2

PILAR		ASPECTOS	INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE	
DESEMPENHO SOCIAL (2)	Direitos Humanos	PRÁTICAS DE INVESTIMENTO E DE PROCESSOS DE COMPRA	HR1	Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.
			HR2	Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.
			HR3	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.
		NÃO DISCRIMINAÇÃO	HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas
		LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA	HR5	Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.
		TRABALHO INFANTIL	HR6	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.
		TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO	HR7	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.

Fonte: Estruturado a partir do Guia para Relatórios de Sustentabilidade do GRI (2010)

**Quadro 16: Diretrizes para relatórios de sustentabilidade - Desempenho
SOCIAL 3**

PILAR		ASPECTOS	INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE	
DESEMPENHO SOCIAL (3)	Sociedade	COMUNIDADE	SO1	Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.
		CORRUPÇÃO	SO2	Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção.
			SO3	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.
			SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.
		POLÍTICAS PÚBLICAS	SO5	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies.
			SO6	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país.
		CONCORRÊNCIA DESLEAL	SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.
		CONFORMIDADE	SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos.

Fonte: Estruturado a partir do Guia para Relatórios de Sustentabilidade do GRI (2010)

Quadro 17: Diretrizes para relatórios de sustentabilidade -Desempenho SOCIAL 4

PILAR		ASPECTOS	INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE	
DESEMPENHO SOCIAL (4)	RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO	SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE	PR1	Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.
			PR2	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.
		ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS	PR3	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.
			PR4	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.
			PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.
		COMUNICAÇÕES DE MARKETING	PR6	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.
			PR7	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.
		CONFORMIDADE	PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes.
		COMPLIANCE	PR9	Valor monetário de multas (significativas) por não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.

Fonte: Estruturado a partir do Guia para Relatórios de Sustentabilidade do GRI (2010)

5 PROBLEMA DA PESQUISA

Existe uma inadequação cada vez maior, profunda e grave entre os nossos conhecimentos disjuntos, partidos, compartimentados entre disciplinas, e, de outra parte, realidades ou problemas cada vez mais polidisciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais, planetários, enfim. Nessa situação tornam-se invisíveis os conjuntos complexos, as inter-relações e retroações entre as partes e o todo, as entidades multidimensionais, os problemas essenciais (Morin,2000)

5.1 ESTRUTURAÇÃO DO PROBLEMA

A identificação e definição do problema de pesquisa passam, necessariamente, pelo conhecimento acerca do campo no qual a pesquisa ocorre. Desta feita, entender o universo das instituições de ensino superior da rede privada foi condição inicial para tal.

A lógica remeteu esta estruturação a uma abordagem inicial do campo de pesquisa, uma análise sobre a evolução do segmento da educação superior de natureza privada e, conseqüentemente, uma visão acerca da sistemática de controle e ferramentas de qualidade utilizadas no ensino superior.

Posicionar o campo de pesquisa segundo a produção científica, em relação aos conceitos e premissas básicas inerentes ao presente estudo permitiu considerar os potenciais da pesquisa e as fragilidades que a dinâmica deste campo imporia aos resultados.

Esta visita ao contexto central, no qual se desenrola esta tese, ofereceu condições para o fortalecimento de indagações sobre as questões que envolvem a qualidade de vida nas organizações e suas relações com as estratégias e sustentabilidade organizacional em instituições de ensino superior da rede privada. A construção do problema de pesquisa foi, então, alicerçada.

5.1.1 Sobre o campo de pesquisa

A história do ensino superior brasileiro nasce de uma necessidade de qualificação que se mistura à realidade da corte e da vinda da família real para o Brasil. Embora naquela época a visão de estudos ainda objetivava o atendimento da elite local com base em áreas do conhecimento ditadas pelos modelos franceses.

As primeiras escolas do império se posicionaram no eixo Rio de Janeiro – Bahia, como pode ser visto pela Quadro 18.

Quadro 18: Primeiras instituições de ensino no Brasil

Ano	Local	Escola
1808	Bahia	Escola Médica da Bahia
1809	Rio de Janeiro	Escola de Medicina do Rio de Janeiro
1810	Rio de Janeiro	Escola Nacional de Engenharia
1812	Bahia	Ensino Agrícola
1814	Bahia	Ensino de Farmácia
1816	Rio de Janeiro	Escola de Belas Artes

Fonte: Construída a partir de BOAS (2004, p. 14)

A reforma educacional do Brasil império foi o primeiro marco de apoio às instituições privadas de educação. Dado o interesse de ampliação e atenção às necessidades de formação, tal abertura, comandada por Leôncio de Carvalho originou decreto-lei nº 1879, artigo I, p.196, no qual se tornava livre o ensino primário e secundário no município da corte e o superior em todo o império.

Apenas 14 escolas de nível superior no Brasil foram fundadas no período. Já nos anos 20, segundo Boas (2004), esse número sobe para 56 sendo que a grande maioria era privada e confessional.

Com o advento da República, o ideal universitário aflora embora não prospere. Segundo SOUZA (2005, p. 26), “é somente nos anos 30 do século XX que se consolida a ideia universitária no Brasil, após a iniciativa paulista de criação da Universidade de São Paulo”.

Segundo o mesmo autor, a criação do Ministério da Educação em 1930 possibilitou o início do período de estruturação de uma política educacional consistente no Brasil, e somente a partir dos anos 50 parcelas maiores da população brasileira puderam ter acesso ao ensino superior.

Impulsionada por movimentos estudantis e de professores, em luta pelo aumento do número de vagas, a reforma universitária de 64 se deu em regime militar e posicionou o ensino público e privado no sistema. Assim:

Essa reforma, apesar de adotar na legislação o modelo universitário centrado na pesquisa e na pós-graduação, foi seguida de uma grande expansão do ensino privado, sobretudo na forma de instituições isoladas de ensino. (SOUZA, 2005, p.27)

Apesar dos avanços ocorridos na estrutura do sistema educacional brasileiro, a escolha por um viés ficou muito clara desde a criação das primeiras instituições públicas. Tais universidades passaram a contemplar projetos voltados à formação de um perfil de egresso pesquisador, restando às instituições da iniciativa privada a construção de projetos e cursos voltados à formação profissional para um mercado de trabalho em crescimento.

Tal abordagem de mercado realizada pelas instituições de ensino superior da rede privada passou a atender uma demanda latente à época e demonstrou ser uma alternativa para democratização do acesso ao ensino superior (BICALHO, 2004), embora criticada por outros autores.

Segundo Picanço (2003), a chamada democratização de acesso poderia ser entendida como uma forma de apropriação de um mercado constituído por alunos de baixa renda, cuja capacidade para acessar as universidades federais é reduzida.

Apesar de inúmeras críticas ao modelo de distribuição das vagas no ensino superior, a rede privada de ensino ultrapassou a rede pública em 1966 (SAMPAIO, 2000). Segundo Boas (2004), no período que compreende os anos de 1960 a 1967 foram criadas 269 instituições de ensino superior, maioria da rede privada. No mesmo período, o autor afirma que tais instituições matricularam 180 mil alunos sendo que 82 mil estavam vinculados à rede privada de ensino superior.

Sampaio (2000) afirma que esta expansão confirmou o papel das instituições privadas no sentido de atendimento à demanda estudantil em relação ao número de vagas e necessidades do mercado de trabalho no que se refere à disponibilização de mão de obra com nível superior.

Boas (2004, p. 74) reproduz trecho de crítica feita por Anísio Teixeira ¹no que concerne ao conjunto de situações que passaram a ser observadas pelas transformações no processo de ensino na medida em que avançava a participação da iniciativa privada na oferta de ensino superior:

[...] não é possível o professor cheio de honras, mas de tempo parcial; não é possível estudante selecionado, mas ocupado com seu trabalho, dando tempo parcial à escola; não é possível o tempo escasso e obtido a custo em horas fugazes à tarde e à noite; não é possível a falta de espaço para o professor, para o aluno, para a biblioteca, para o equipamento, reduzido afinal a simples espaço destinado a preleções orais; não é possível o curso enciclopédico para aprender de tudo um pouco e nada em profundidade.

Esta frase demonstra de maneira clara a preocupação da sociedade para com o desenvolvimento da ação privada no ensino superior e, principalmente, em relação ao conjunto de desafios que se apresentavam aos gestores das instituições de ensino superior.

A maneira encontrada pelo governo de controlar a qualidade do ensino superior foi a apresentação da LDB de 1961 que criou os conselhos federais e estaduais de ensino, além de estabelecer a ideia de currículo mínimo como maneira de equilibrar as necessidades de educação e a oferta de ensino.

Esta relação de absoluto controle sobre as operações das instituições privadas se manteve vigente até a reforma da LDB em 1996 quando se extingue o currículo mínimo e emerge uma nova relação entre as instituições reguladoras e ofertantes de ensino no Brasil. Souza (2005, p. 48) aponta a preocupação do governo em relação a alguns pontos:

¹ Dirigiu o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Foi também o criador e primeiro dirigente da CAPES, criada em 11 de julho de 1951.

- a) a nova LDB deverá ser sintética e flexível, não cuidando de pormenores ‘que coíbam a liberdade e ensejem a prática do controle burocrático’;
- b) as universidades devem promover um processo contínuo e claro de avaliação de seus resultados de ensino, pesquisa e extensão;
- c) integração do caráter nacional com as realidades regionais da educação;
- d) estímulo à adoção de modelos diversificados de experiência institucional;
- e) exercício efetivo da autonomia universitária em seus diversos aspectos;
- f) integração dos diferentes graus da educação nacional.

Uma legislação que privilegiasse a agilidade, desburocratização dos processos, mas com manutenção do senso de avaliação da qualidade atende aos anseios da sociedade e também permite que a iniciativa privada continue atendendo à demanda reprimida de ensino superior.

Tal demanda se caracteriza pela diferença entre postos de trabalho qualificados e o número de pessoas formadas para atender tais necessidades. O número de alunos de ensino médio formados até então é muito superior ao número de vagas existentes no ensino universitário.

A liberdade curricular e o reconhecimento da importância da iniciativa privada são evidenciados no novo instrumento que mantém controle sobre o sistema, porém estabelece formato adequado de operacionalização do ensino.

O ensino superior ganha a agilidade natural das instituições de iniciativa privada e o controle ganha instrumentos para manutenção da qualidade.

Não obstante uma história repleta de discussões sobre os valores fundamentais da educação superior é fato que a participação da iniciativa privada ocupou um espaço que seria, por definição constitucional, uma obrigação do poder público.

Ao contrário de se observar uma tentativa organizada do governo em reverter tal situação, a história da educação superior confirma e aceita uma realidade na qual as instituições privadas possuem parcela da responsabilidade no cumprimento das metas de educação e desenvolvimento brasileiro.

As instituições de ensino superior da rede privada representam as poucas alternativas de acesso à formação universitária e os números da evolução dessas organizações, no Brasil, revelam tendências que não mudam a relação entre as IES públicas e privadas.

5.1.2 Evolução do Segmento

Do ponto de vista organizacional, as instituições de ensino superior da rede privada são organizações semelhantes a qualquer outra empresa do ramo comercial de prestação de serviços, no que se refere à sua estruturação. Elas possuem uma hierarquia própria, um conjunto de regras culturais, políticas de atuação e de gestão.

Apesar disso, existem características peculiares na evolução deste segmento que remontam a própria estruturação do sistema brasileiro de educação.

Para entender a realidade em que se encontram as instituições objeto desta pesquisa é essencial observar alguns dados que demonstram a evolução da área.

Dos elementos possíveis de caracterização deste setor da economia, três fatores são fundamentais e foram escolhidos para orientar a análise da evolução. O primeiro desses elementos é a própria diversidade de naturezas jurídico-administrativas das instituições que fazem parte deste universo.

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 define os critérios bases de constituição das instituições de ensino e é complementada por legislação adicional no que se refere às nomenclaturas e definições utilizadas no sistema nacional de educação.

Assim sendo, as naturezas denominadas Universidades, Centros Universitários e Faculdades Isoladas serão utilizadas para referenciar as diferentes formas de organização do ensino superior no Brasil. Optou-se, por questão de análise histórica, não contemplar a categoria de Centros de Formação Tecnológica por se tratar de elemento recente e ainda em fase de consolidação dentro do sistema.

O segundo elemento que permeia a evolução das instituições de ensino superior no Brasil relaciona-se com os candidatos ao processo educacional. Desta forma, a evolução do

número de matrículas no sistema e nas diversas instituições de ensino pode auxiliar na construção da realidade do segmento.

Considerando que a presente pesquisa se propõe a tratar de assunto relacionado ao universo da gestão de pessoas e do alinhamento destas com os objetivos de todos os *stakeholders* das organizações de ensino superior, é pertinente reconhecer, como terceiro elemento de caracterização, a categoria de corpo docente.

Sendo um dos principais grupos de pessoas que orientam os resultados das instituições de ensino superior, a evolução da condição dessas pessoas torna-se um indicador importante dentro dos censos educacionais e, portanto, fazem sentido de serem consideradas nesta contextualização.

Postas essas considerações é possível ter noção da evolução do setor da educação no Brasil a partir da análise desses três elementos: quantidade de instituições, matrículas efetivadas e docentes.

A análise histórica desses elementos foram feitas a partir dos dados disponibilizados pelo Ministério da Educação e de seus órgãos internos responsáveis pelo acompanhamento da educação no Brasil.

Constitui-se de base de dados que revela série temporal com início em 1980 atualizada até o ano de 2008. O número de instituições de ensino superior, classificados por sua natureza administrativa, como visto no Gráfico 1 revela a maneira pela qual o ensino superior se estruturou para a oferta de acesso à formação profissional graduada.

Gráfico 1-número de UNIVERSIDADES por Natureza

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados MEC/INEP (2010)

Pode-se observar que até 1988 as universidades federais eram predominantes, porém os espaços ocupados pelas universidades da rede privada já eram superiores aos ocupados pelas redes estaduais e municipais.

A partir de 1990, o crescimento acentuado do número de universidades da rede privada demonstra a existência de uma demanda reprimida que até então não era atendida pela rede pública de ensino superior.

Os centros universitários também tiveram uma importante participação no atendimento às demandas sociais por acesso aos níveis superiores da educação. Muitos deles, no entanto, a partir de 2005, alcançaram condições e pressão por transformação para a condição de universidade, o que explica a queda no número deste tipo de instituição a partir de 2006, como pode ser visto no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Número de CENTROS UNIVERSITÁRIOS por natureza

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados MEC/INEP (2010)

Fato curioso e que denota a preocupação dos órgãos de controle da educação superior aconteceu com as faculdades isoladas e outras instituições equivalentes.

Observa-se no Gráfico 3 o efeito de alguns atos normativos do MEC/SESU que passaram a demandar maior qualidade na oferta de ensino por parte dos centros universitários.

O crescimento e surgimento de novas instituições que não poderiam ser categorizadas mais como centros universitários acabam por elevar consideravelmente o número de instituições isoladas de ensino superior.

É notório que o número de instituições da rede pública se retrai com impactos diretos sobre as faculdades isoladas de natureza estadual e municipal, já a partir de 1996.

Gráfico 3- número de FACULDADES ISOLADAS POR NATUREZA

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados MEC/INEP (2010)

O Gráfico 4 demonstra, de maneira objetiva, a evolução geral das instituições de ensino superior, no Brasil, independente de sua natureza jurídica. Esses dados sinalizam para uma tendência interessante no que se refere à oferta de serviços de educação superior.

Gráfico 4-Participação das IES no sistema nacional de educação superior por natureza

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados MEC/INEP (2010)

Entre 1998 e 2004, a participação das instituições da rede privada era inversamente proporcional à participação das instituições públicas. Na mesma proporção em que aumentava a participação das privadas, reduzia a presença do Estado.

Embora a participação das IES privadas sempre estivesse em patamares entre 70 a 80% e as públicas entre 1% e 15%, em 1998 a distância entre esses índices aumentou.

De 2005 em diante observa-se justamente o contrário. A curva evolutiva das instituições privadas e públicas inverteu e mostra uma tendência contrária.

Somente este elemento não seria suficiente para uma análise mais precisa sobre o que ocorre em relação ao número de instituições, por isso é necessário observar a mesma participação sob o prisma do número de matrículas. O Gráfico 5 auxilia a complementação desta análise.

Gráfico 5-Matrículas no sistema nacional de educação superior por natureza

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados MEC/INEP (2010)

O número de matrículas em instituições privadas e públicas mantém uma trajetória de curva que as distancia no tempo. A linha de tendência de matrículas nas instituições de ensino superior da rede privada continua ascendente. No caso das instituições públicas, a linha de tendência sinaliza para uma estabilização.

Esse efeito garante ainda uma ideia de crescimento, mesmo que tímido, no número de matrículas nas instituições de ensino superior da rede privada.

Na intersecção entre o Gráfico 4 e Gráfico 5 pode-se notar que a competitividade entre as instituições da rede privada deve aumentar.

Importante elemento da caracterização do ensino superior até agora centrado na oferta pela rede privada, é a utilização de mão de obra docente. Como apresentado no Gráfico 6, há uma relação direta entre a participação das instituições privadas e a contratação docente.

Gráfico 6- docentes no sistema nacional de educação superior por natureza

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados MEC/INEP (2010)

Os números registrados pelo INEP (2010) favorecem a conclusão de que o número de docentes (Gráfico 6) nas instituições da rede privada segue a mesma tendência das curvas de número de instituições de ensino e número de alunos matriculados.

Mesmo que de forma sutil, o número de professores contratados entre 2004 e 2008 manteve-se estável. Isso pode demonstrar um aumento na dedicação do professor às instituições existentes. A dedicação do corpo docente de instituições de ensino, principalmente no nível superior é regida por definições do Ministério da Educação.

Segundo os instrumentos normativos divulgados pelo INEP – Instituto Nacional de Estatística e Pesquisa, a dedicação ou regime de trabalho dos professores é caracterizada por duas variáveis básicas, sendo a primeira relacionada à carga horária de trabalho realizada em sala de aula e a segunda definida por atividades acadêmicas ou administrativas realizadas fora de sala de aula.

O Quadro 19, a seguir, foi construído a partir das definições sobre dedicação e regime de trabalho docente e explica a maneira pela qual um professor é categorizado segundo sua dedicação.

Quadro 19: dedicação docente em instituições de ensino superior

Regime de Trabalho	Descrição
Docente de tempo integral	O regime de trabalho docente em tempo integral compreende a prestação de 40 horas semanais de trabalho, na mesma instituição, nele reservado o tempo de, pelo menos, 20 horas semanais para estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, planejamento e avaliação (Dec. 5.773/2006, Art.69). Observação: Nas IES, nas quais, por acordo coletivo de trabalho, o tempo integral tem um total de horas semanais diferente de 40, esse total deve ser considerado, desde que, pelo menos, 50% dessa carga horária seja para estudos, pesquisa, extensão, planejamento e avaliação.
Docente de tempo parcial	Docentes contratados com doze (12) ou mais horas semanais de trabalho, na mesma instituição, nelas, reservados, pelo menos, 25% do tempo para estudos, planejamento, avaliação e orientação de alunos.
Docente horista	Docentes que não se enquadrem nas categorias anteriores.

Fonte: elaborado pelo autor com base em informações MEC/INEP (2010)

Uma vez que o crescimento das instituições de ensino superior da rede privada pode ser notado tanto pelo número de instituições quanto pelo número de matrículas efetivadas, a evolução da dedicação docente pode dar sinais sobre a maneira pela qual o crescimento das IES privadas ocorre.

Conforme pode ser visto no Gráfico 7, no período entre 2004 e 2008 o número de docentes horistas não aponta queda e isso significa que as instituições continuam mantendo ou contratando pessoas cuja relação com a organização é absolutamente operacional.

O indicador de docentes em tempo integral e em tempo parcial também caracteriza um crescimento, porém mantendo a mesma distância em relação aos docentes horistas. Esse é um sinal de que as instituições de ensino superior da rede privada continuam crescendo, porém mantendo características de gestão de pessoas das décadas anteriores.

Gráfico 7-Evolução do número de professores por dedicação

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados MEC/INEP (2010)

Um indicador que aponta para a maneira pela qual as instituições de ensino superior posicionam estrategicamente seus recursos humanos é o estímulo para uma formação e capacitação dos docentes

O número de professores mestres e especialistas cresceu acentuadamente no período de 2004 a 2008, enquanto o número de graduados está reduzindo.

Isso se deu em função das mudanças de pontuação e exigências dos instrumentos de avaliação do Ministério da Educação. É possível observar que o número de doutores apresenta um crescimento e participação mínimos uma vez que a maior parte dos indicadores de qualidade do MEC considera a soma de mestres e doutores na mesma categoria de avaliação.

No Gráfico 8 é possível comparar a diferença entre a demanda por doutores e a demanda por mestres e especialistas.

Gráfico 8-Evolução do número de professores por TITULAÇÃO

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados MEC/INEP (2010)

Verifica-se que, conforme as regras definidas pelos órgãos de controle do Ministério da Educação se modificam no tempo, a demanda por pessoas tituladas também se transforma. Isso pode representar uma abordagem diferenciada em relação à gestão de pessoas como também sinalizar uma gestão baseada exclusivamente nas ferramentas de avaliação externa às instituições de ensino superior.

5.1.3 Controle e Ferramentas da Qualidade no Ensino Superior

A partir da premissa de que os negócios na área educacional e, principalmente, no ensino superior estão sujeitos à regulamentação, acompanhamento e avaliação do Ministério da Educação e de seus órgãos de apoio, é necessário iniciar a discussão sobre qualidade no ensino superior a partir de uma distinção e caracterização de mercado.

A Constituição Federal atribui ao estado a obrigação da manutenção de um sistema de ensino de abrangência nacional que garanta acesso e formação desde o ensino fundamental até o ensino superior e profissional.

Todavia, dadas as dimensões brasileiras e a escassez de recursos e verbas para manutenção do número total de vagas para atendimento da demanda por educação e formação, a lacuna entre a capacidade governamental de oferta e a demanda da sociedade brasileira foi sendo preenchida pela iniciativa privada, sustentada pela mesma Constituição Federal.

Uma maneira de manter controle sobre a forma de prestação e oferta de serviços educacionais foi a de declarar todas as instituições privadas como integrantes do sistema nacional de educação e, assim sendo, enquadrar essas instituições nas mesmas regras de acompanhamento da qualidade preconizadas pelos órgãos do ministério da educação.

Com essa orientação, as premissas básicas de oferta do produto educacional deixam de compor qualquer possibilidade de diferencial inovador em si próprio.

Lembrando as características dos produtos competitivos e das competências críticas defendidas por Prahalad e Hamel (1995), a prestação de serviços educacionais deveria ser, em caráter estratégico para cada organização de ensino, difícil de ser imitada e absolutamente perceptível como diferenciais para os possíveis clientes.

Dado que o composto de oferta de condições de ensino acaba por ser desenhado e avaliado periodicamente por sistemas formais e institucionalizados pelos órgãos públicos de educação, os diferenciais de qualidade deixam de estar na essência do produto e passam a ser posicionados na maneira como os recursos são articulados para alcance dos indicadores mínimos de atendimento às normas estabelecidas.

Afora os aspectos da livre concorrência e mercado, em um ambiente controlado, qualquer organização que queira manter-se ativa precisa alcançar parte dos pontos de avaliação definidos pelos órgãos públicos.

Os critérios de avaliação externa das instituições de ensino superior, definidos pelo Ministério da Educação, que norteiam a oferta da prestação de serviços no ensino superior são definidos por legislação e portarias específicas.

Em 2008, o ministro Fernando Haddad, assinou a portaria 1.264, de 17 de outubro na qual aprovou, em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES.

Essa portaria, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e legislação complementar norteiam as ações de valorização e manutenção da qualidade na oferta do ensino superior.

No Quadro 20 encontram-se as dimensões básicas pelas quais as instituições de ensino superior são avaliadas dentro do sistema nacional de avaliação do ensino superior e seus respectivos pesos relativos.

Quadro 20: Dimensões de Avaliação Externa das IES

Dimensão		Peso
1	A missão e o plano de desenvolvimento institucional.	5
2	A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.	35
3	A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.	5
4	A comunicação com a sociedade.	5
5	As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.	20
6	Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia a relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.	5
7	Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação	10
8	Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional	5
9	Políticas de atendimento aos estudantes	5
10	Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.	5
TOTAL		100

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da Portaria MEC 1264

Essas dez dimensões apresentadas dão o direcionamento para a construção de uma série de indicadores mensuráveis por intermédio de uma escala única, com a intenção de associar a objetividade de uma pesquisa quantitativa aos condicionantes contextuais possíveis de serem considerados em uma pesquisa qualitativa.

Desta maneira, os agentes de avaliação podem ponderar características específicas das instituições de ensino superior segundo fatores impactantes tais como regionalidade, estrutura financeira, público-alvo, dentre outros.

O Quadro 21 apresenta a estruturação da escala utilizada para a avaliação e constituição dos indicadores originários a partir das dimensões básicas. É possível verificar que se trata de uma tradução de elementos qualitativos, sob uma visão subjetiva, para uma escala quantitativa, de modo a permitir a manipulação desses fatores como variáveis numéricas em um estudo comparativo dos diversos indicadores e dimensões que determinarão o resultado final de avaliação da instituição de ensino superior.

Quadro 21: Escala utilizada em avaliações externas das IES

CONCEITO	DESCRIÇÃO
1	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro MUITO AQUÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.
2	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro AQUÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.
3	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro SIMILAR ao que expressa o referencial mínimo de qualidade.
4	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro ALÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.
5	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro MUITO ALÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.

Fonte: Manual de Avaliação Externa – MEC-INEP

O ponto de partida da avaliação técnica da qualidade na oferta de serviços educacionais, por parte das instituições de ensino superior, é uma escala adaptada de Likert (1932), na qual são atribuídas cinco categorias de valorização que vai de “Muito Aquém” até “Muito Além”.

Entende-se que a escolha desta escala é eficaz para o tipo de avaliação, pois, segundo Chisnall (1973), são confiáveis e simples de obter informações sobre o nível dos sentimentos/percepções dos respondentes, o que permite maior liberdade ao se envolverem com a pesquisa.

Isso é essencial na medida em que os avaliadores não convivem com as instituições de ensino que avaliam e, portanto, precisam ter a liberdade de apropriar suas percepções momentâneas à avaliação que realizam.

Esta escala é aplicada a uma série de fatores e passam a constituir indicadores específicos. Esses fatores podem ser observados no Quadro 22 e Quadro 23, sendo importante lembrar, que elas totalizam um aspecto quantitativo nas dimensões da avaliação.

Para facilitar o acompanhamento da evolução da pesquisa, Quadro 22 corresponde aos indicadores e fatores relacionados às dimensões de maior peso na avaliação institucional externa, enquanto a tabela 6 apresenta os fatores e indicadores associados às dimensões de peso relativo.

Quadro 22: Dimensões de Maior Peso na Avaliação das IES

DIMENSÃO 2 (Peso 35)	Coerência das políticas de ensino, pesquisa e extensão com os documentos oficiais.
	Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos sequenciais (quando for o caso), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização.
	Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos sequenciais (quando for o caso), na modalidade a distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade a distância).
	Políticas institucionais para cursos de pós-graduação (lato sensu e stricto sensu), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização (indicador imprescindível para Universidades).
	Políticas institucionais para cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu na modalidade a distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade a distância).
	Políticas institucionais de pesquisa e de iniciação científica e suas formas de operacionalização.
	Políticas institucionais de extensão e formas de sua operacionalização, com ênfase à formação inicial e continuada e à relevância social.
DIMENSÃO 5 (Peso 20)	Coerência das políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho com as políticas firmadas em documentos oficiais.
	Formação do corpo docente.
	Condições institucionais para os docentes.
	Condições institucionais para o corpo técnico-administrativo.
	Formação do corpo de tutores presenciais* e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES* credenciada para modalidade a distância - EAD).
	Formação do corpo de tutores a distância e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES* credenciada para modalidade a distância - EAD).
DIMENSÃO 7 (Peso 10)	Coerência Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação com o estabelecido em documentos oficiais.
	Instalações gerais
	Instalações gerais nos polos para educação a distância (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade a distância - EAD).
	Biblioteca: acervo, serviços e espaço físico.
	Bibliotecas dos polos para educação a distância: acervo, serviços e espaço físico (indicador exclusivo para IES* credenciada para modalidade a distância - EAD).

Fonte: Adaptada da Portaria MEC 1264

Os fatores mensurados, constantes no Quadro 22 representam em sua totalidade 65% da avaliação institucional externa e são compostos por três dimensões. As demais sete dimensões, juntas, totalizam os demais 35% da avaliação, como pode ser visto no Quadro 23.

Quadro 23: Dimensões de Peso Relativo na Avaliação das IES

DIMENSÃO 1 (Peso 5)	Implementação do PDI, considerando as metas e as ações institucionais previstas e a estrutura e os procedimentos administrativos.
	Articulação entre o PDI e os processos de avaliação institucional (autoavaliação e avaliações externas).
DIMENSÃO 3 (Peso 5)	Coerência das ações de responsabilidade social com as políticas constantes dos documentos oficiais.
	Relações da IES* com a sociedade: setor público, setor privado e mercado de trabalho.
	Relações da IES* com a sociedade: inclusão social.
	Relações da IES* com a sociedade: defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.
DIMENSÃO 4 (Peso 5)	Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais.
	Comunicação interna e externa.
	Ouvidoria*.
DIMENSÃO 6 (Peso 5)	Coerência da organização e da gestão da instituição com as políticas firmadas em documentos oficiais.
	Gestão institucional (considerar as especificidades da gestão de cursos a distância, quando for o caso).
	Funcionamento, representação e autonomia dos Conselhos Superiores.
	Funcionamento, representação e autonomia dos colegiados de curso.
DIMENSÃO 8 (Peso 5)	Coerência do planejamento e da avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional com o estabelecido em documentos oficiais.
	Auto-avaliação institucional
	Planejamento e ações acadêmico administrativo a partir dos resultados das avaliações.

continua...

...continuação

DIMENSÃO 9 (Peso 5)	Coerência das políticas de atendimento aos discentes com o estabelecido em documentos oficiais.
	Programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes referentes à realização de eventos
	Condições institucionais de atendimento ao discente.
	Acompanhamento de egressos e criação de oportunidades de formação continuada.
DIMENSÃO 10 (Peso 5)	Coerência da sustentabilidade financeira apresentada pela IES com o estabelecido em documentos oficiais.
	Sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e alocação de recursos
	Políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão

Fonte: Adaptado da Portaria MEC 1264

Preliminarmente é possível verificar que essas três grandes dimensões mensuram as condições de ambiente em que a instituição opera e nas quais se estruturam os princípios da educação superior.

Ao termo ambiente aqui mencionado, entenda-se o ambiente físico e o ambiente sócio-organizacional, nos quais as pessoas, necessariamente, interagem.

A seriedade da aplicação dos princípios de qualidade em ambiente educacional pode ser observada pela forma como as instituições de ensino superior coordenam ações de avaliação e acompanhamento dos princípios e quesitos que norteiam tal qualidade.

A legislação educacional, apesar de conceder autonomia às universidades e centros universitários, controla essa autonomia por intermédio de organismos internos definidos pela própria Lei.

Essa ingerência pode ser entendida como uma afronta à liberdade de administração das IES como pode servir de impulsionador para a constituição de ações ou programas internos de gestão da qualidade no ensino, nessas instituições.

O INEP (2010) aponta a exigência de criação de comissão específica para a gestão da qualidade, detalhando que:

Nos termos do artigo 11 da Lei nº 10.861/2004, a qual institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), toda instituição concernente ao nível educacional em pauta, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação (CPA), com as atribuições de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, bem como de sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Aquela obedecerá às seguintes diretrizes:

I - constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II - atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

Observa-se, dentre as diretrizes definidas na legislação, duas grandes preocupações que resgatam problemas gerais observados no mundo das organizações em geral, no que diz respeito ao controle da qualidade. A primeira refere-se ao envolvimento da cúpula de gestão e a segunda relativa à autonomia da comissão em relação aos demais órgãos colegiados e diretivos.

A atuação da Comissão Própria de Avaliação é muito semelhante às dos círculos de controle da qualidade nas indústrias. Esses círculos são definidos como

pequenos grupos de pessoas – de três a quinze pessoas, no máximo – fazendo o mesmo tipo de trabalho, subordinadas ao mesmo chefe ou supervisor. Trata-se de grupos de pessoas que normalmente trabalham juntas e geralmente enfrentam os mesmos tipos de problemas. Elas reúnem-se voluntariamente para identificar, analisar e resolver problemas concernentes ao trabalho que executam. Recomendaram estas soluções à administração e, quando possível, elas mesmas implantam as mudanças. (BEARDSLEY, 1983, p. 4)

A variação existente entre os dois universos de atuação está na formalidade da constituição do grupo e também no escopo de atuação uma vez que a CPA se propõe a avaliar todo o universo da instituição de ensino superior.

Apesar da diferença na maneira de constituição a CPA é uma proposta de organismo que venha a se preocupar com o desenvolvimento de uma cultura avaliativa dentro da instituição de ensino superior. Essa cultura proverá a descentralização das ações de avaliação dos principais componentes e indicadores da realidade universitária local.

Os resultados do trabalho da CPA devem ser amplamente divulgados e essa é a maneira pela qual todo o processo de averiguação, simulações e reuniões para discussão de processos é disseminado pela organização.

Toda a coletividade vinculada à instituição é objeto de transformação em indicadores e a relação da CPA com a comunidade deve ser estabelecida como única condição para que os trabalhos e resultados sejam legitimados.

5.1.1 Visão acerca do contexto

Uma primeira caracterização necessária é a do contexto em que esta pesquisa ocorre. Tornar essa ação possível demandou uma coleta preliminar de dados nas principais bases de produção científica nacional brasileira.

O resultado desta coleta deu suporte à construção de um cenário acerca das questões de gestão de instituições de ensino superior, sustentabilidade empresarial e qualidade de vida no trabalho, discutidas no ambiente acadêmico.

Embora a seleção de bases nacionais pudesse facilitar a seleção da produção de acordo com cada área proposta, as variações temáticas sobre os conceitos principais de cada uma delas poderiam representar fator limitador e inibidor do alcance esperado. Foi estabelecido, então, que os principais constructos em cada uma das áreas fossem considerados para fins de busca nas bases de dados.

Nos momentos de relacionamento entre os constructos, ou seja, na busca por inter-relações entre as áreas de estratégia, sustentabilidade e qualidade de vida no trabalho, foram utilizadas, por análise combinatória, sem repetição, a construção de chaves de pesquisa, a partir dos constructos definidos. As palavras-chaves selecionadas para pesquisa nas bases de dados, isoladas por área, são apresentadas na Figura 4.

Figura 4: Constructos da Pesquisa em Bases de Dados Nacionais

A escolha das bases de dados às quais os *frames* de pesquisa seriam aplicados baseou-se na lista atualizada do programa Qualis do CAPES, em 2009. A eleição das bases acompanhou critério de aderência temática, abrangência e pontuação, conforme descrito a seguir:

- Bases de Dados de Periódicos e Anais na área de administração e ciências sociais aplicadas.
- Abrangência e circulação nacional ou internacional
- Pontuação máxima igual a “A”
- Aderência em relação à área da pesquisa

O Quadro 24 e o Quadro 25 apresentam a relação das bases de dados de periódicos selecionados conforme referência anterior acrescidas de anais de eventos nacionais.

Quadro 24: Relação de Bases de Dados de Periódicos Qualis-CAPES

ISSN	Título
1981-5700	RAC Eletrônica (Online)
1415-6555	RAC. Revista de Administração Contemporânea
1676-5648	RAE Eletrônica
0034-7590	RAE. Revista de Administração de Empresas
0080-2107	RAUSP. Revista de Administração

Fonte: CAPES (2009)

Quadro 25: Eventos Científicos Nacionais Níveis A e B – Administração

Nome do Evento	Nível
3Es. Encontro de Estudos em Estratégia	A
EnEO. Encontro de Estudos Organizacionais	A
EnGPR. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	A
EMA. Encontro de Marketing	A

Fonte: CAPES (2009)

Complementam as bases de dados selecionadas para avaliação, os anais do ENANPAD (Encontro da ANPAD) que por sua projeção nacional e internacional representa importante veículo de divulgação da produção científica em administração.

A partir da definição das palavras-chaves que compuseram os *frames* de pesquisa, as bases de dados foram consultadas em pesquisa avançada, retornando os números agrupados em relação a periódicos e anais de eventos, apresentados na Quadro 26.

Quadro 26: Resultado quantitativo da pesquisa nas bases de dados

FRAME DE PESQUISA		PERIÓDICOS						ANAIS DE EVENTOS						TOTAL GERAL
		RAC	RAC ELETRÔNICA	RAE	RAE ELETRÔNICA	RAUSP	total	ENANPAD	3ES	ENGPR	ENEO	EMA	total	
1	Ensino, superior	4	0	2	4	1	11	222	6	7	11	13	259	270
2	Gestão, ensino, superior	0	0	0	1	0	1	21	0	1	0	1	23	24
3	Ensino, superior, qualidade, vida, trabalho	0	0	0	0	0	0	7	0	1	1	2	11	11
4	Sustentabilidade, empresarial	5	0	6	0	3	14	24	2	0	1	0	27	41
5	Qualidade, vida, trabalho	0	0	14	3	0	17	106	1	10	9	5	131	148
6	Ensino, superior, sustentabilidade	0	0	0	0	0	0	4	1	0	1	0	6	6
TOTAIS		9	0	22	8	4	43	384	10	19	23	21	457	500

Fonte: dados da pesquisa

Considerando que foram utilizadas bases de dados, de periódicos e eventos de projeção nacional e internacional, originariamente composta por produção em língua portuguesa, foram constatadas algumas situações particulares em relação aos resultados obtidos.

Para a busca, não foram colocados limitadores de tempo e isso quer dizer que a produção total apontada na Quadro 26 representa a totalidade de pesquisas efetivamente indexadas pelas bases.

A primeira impressão, relacionada exclusivamente a características quantitativas aponta para um total de quinhentas publicações, divididas entre periódicos de circulação regular e anais dos principais eventos pesquisados.

Desse número total, 457 (91,4%) artigos foram resgatados dos anais de eventos enquanto apenas 43 (8,6%) artigos foram retornados na pesquisa realizada nas bases de dados dos periódicos referenciados.

Gráfico 9-Comparativo entre Produções nos Periódicos e Anais de Eventos

Fonte: dados da pesquisa

Ao serem aplicados os *frames* de pesquisa puros em relação às áreas de conhecimento específicos, observou-se que 270 (54%) artigos correspondiam à área temática de ensino superior, 148 (29,6%) estavam relacionados à qualidade de vida no trabalho e 41 (8,2%) associados à sustentabilidade empresarial.

Gráfico 10-Comparativo entre produção relacionada aos constructos principais

Fonte: dados da pesquisa

Fato interessante diz respeito à produção destinada a atender a área de ensino superior. Dos 500 artigos, apenas 24 (4,8%) fazem referência a aspectos de gestão no ensino superior.

No conjunto de abordagens dos artigos observados nesta categoria, não há uma concentração específica por assunto e a pulverização da produção se dá quase que na paridade de um tema para uma produção em relação a: aprendizagem organizacional, competências, complexidade, CRM, cursos tecnológicos, custos, desempenho, gestão da informação, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, gestão para professores, marketing, percepção, performance, perspectiva de docentes, planejamento estratégico de RH em escolas federais, políticas públicas, qualidade em serviços educacionais, redes, valor humano.

Dos temas apontados, relacionados à estratégia e qualidade, todos se referiam ao universo das instituições federais ou confessionais. Não se verificou produção relacionada a instituições da rede particular de ensino superior.

Efeito semelhante ocorre em relação aos constructos de qualidade de vida no trabalho e sustentabilidade que, quando associados ao ensino superior, resultaram em 11(2,2%) e 6(1,2%) produções indexadas, respectivamente.

Não se observou produção relativa a essas últimas áreas quando procurada nas bases de dados de periódicos, ou seja, o resultado anterior é fruto de apresentações científicas em eventos de referência.

Gráfico 11-Comparativo entre produções segundo *frames* de pesquisa

Fonte: dados da pesquisa

Consequentemente aos resultados apresentados no Gráfico 11, observou-se que a produção científica que correlaciona aspectos e fatores de qualidade de vida no trabalho, sustentabilidade empresarial e ensino superior é inexistente nas bases de dados pesquisadas.

Essa premissa leva à consideração de que produções destinadas ao tratamento de temáticas estratégicas em instituições privadas de ensino superior ainda são restritas e insuficientes.

5.1.4 Construção do problema de pesquisa

A construção do problema baseou-se em princípios de análise causal entre fatores e foi estruturada em três etapas que tomaram por base o referencial teórico e o contexto no qual a pesquisa se posiciona.

Na primeira etapa foi sistematizada a dinâmica entre os principais grupos de conceitos e de fatores que estão ligados ao universo das instituições de ensino e que poderiam apropriar fundamentos da gestão de qualidade de vida no trabalho, estratégia e sustentabilidade organizacional.

O resultado esquemático desta etapa é apresentado na figura 5. Auxilia na compreensão das relações entre instâncias da gestão de instituições de ensino superior em uma abordagem sistêmica.

Em princípio foram estabelecidos os pontos de partida e de avaliação denominados “IES” e “*Stakeholders*”, pois entende-se que a relação estratégica maior que justifica a existência da organização é aquela que vincula a instituição a todas as pessoas ou grupos interessados nos resultados operacionais, econômicos, sociais e ambientais no ensino superior da rede privada.

Em seguida foram agregados ao sistema, quatro grandes grupos de categorias de preocupações: áreas de atenção, bases conceituais, gestão e enfoque. Esses grupos nortearam a escolha de grupos de fatores diretamente ligados à dinâmica do problema.

As áreas de atenção que as Instituições de Ensino Superior da rede privada devem manter sob monitoramento constante são aquelas vinculadas às pessoas, aos processos e à estratégia. Por sua vez, as pessoas são elementos que interferem na produtividade, enquanto os processos e as escolhas estratégicas o fazem em relação às condições de ensino.

O binômio produtividade - condições de ensino é elemento que determina a qualidade de vida nas instituições de ensino, enquanto outro binômio orientação estratégica – condições de ensino, fundamenta as ações de sustentabilidade.

Na mesma dinâmica, enquanto a gestão da qualidade de vida nas organizações passa a desenvolver um enfoque humano baseado em visão BPSO, a gestão da sustentabilidade se estrutura na teoria dos pilares.

Das ligações entre a visão humanística proporcionada pela gestão da qualidade de vida nas organizações e dos princípios de *triple-bottom-line*, a IES acaba por propiciar possibilidades de desenvolvimento sustentável em nível organizacional, respeitando, atendendo e envolvendo seus *stakeholders* nos resultados da instituição.

Tais resultados servem de novos *inputs* ao ciclo de sustentabilidade organizacional das IES.

Figura 5: Esquema estrutural da dinâmica entre fatores

Fonte: construído pelo autor

Esta sistematização inicial do problema deu ensejo à segunda etapa cuja preocupação principal era a de estruturar a dinâmica vista na Figura 5 nos requisitos elementares da pesquisa científica.

Assim sendo, foram separados os blocos de constructos que estão envolvidos com o problema, assim como a definição básica dos fatores da relação entre as variáveis, a indicação do referencial teórico elementar e os principais autores vinculados às temáticas.

Observe-se que foram constituídos três constructos, sendo que todos estão articulados em função dos elementos de controle e avaliação das instituições de ensino os quais representam orientador maior, de caráter externo e que fazem a ligação do referencial

mínimo de qualidade definido pelos órgãos públicos. Esta etapa culminou na construção do Quadro 27.

Quadro 27: Agrupamento de constructos relacionados ao problema de pesquisa

A	B	C
CONSTRUCTOS	SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	GESTÃO ESTRATÉGICA	GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
FATORES	•Econômicos •Sociais •Ambientais	•Estratégica •Processos •Stakeholders	•Competência BEO •Produtividade •Indicadores BPSO-96
RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS	Dependentes de B e C	Dependentes de C	Independentes
	Dependentes de B e C	Independentes em relação a A	Independentes
REFERENCIAL TEÓRICO BÁSICO	•Triple-bottom-line •Gestão da Sustentabilidade	•Competências Essenciais •Orientação Estratégica	•GQVT; •Produção Condutiva
PRINCIPAIS AUTORES	•John Elkington •Ignacy Sachs •Andrew W. Savitz •J. Friedmann	•K.R. Andrews •H. Igor Ansoff •Prahalad&Hamel •Fleury&Fleury	•Ana C. Limongi-França •Robert Karasek •Eda Fernandes •Walton

A terceira e última etapa da construção do problema de pesquisa, esquematiza a proposta, agrupando em forma de causa e efeito a relação entre os grandes blocos conceituais que conduzem ao questionamento principal e questionamentos secundários a serem satisfeitos.

O problema de pesquisa pode ser resumido e estruturado considerando o exposto na Figura 6, na qual é possível observar os seguintes pressupostos:

- A gestão da qualidade de vida nas organizações pode ser vista como conjunto de ações relacionadas à manutenção e desenvolvimento de condições que elevem constantemente os níveis de qualidade de vida dos *stakeholders*.
- A gestão da qualidade de vida nas organizações pressupõe atenção e movimento em direção ao aprimoramento das condições de trabalho.

- A gestão da qualidade de vida nas organizações demanda competências específicas para que se torne um componente estratégico nas organizações.
- O conceito de sustentabilidade organizacional é fundado em uma gestão adequada dos aspectos econômicos, ambientais e sociais inerentes à realidade das instituições de ensino superior e são essenciais à formulação de estratégias competitivas.
- A gestão da qualidade de vida nas organizações se destaca no *triple-bottom-line* como um importante componente na medida em que oferece uma visão humana individualizada no processo de desenvolvimento sustentável.
- As demandas dos *stakeholders* devem fazer parte das estratégias organizacionais das instituições de ensino superior da rede privada.
- A estratégia das instituições de ensino superior, baseada nesses quatro pilares do desenvolvimento sustentável é condição para o alcance e manutenção de sua sustentabilidade organizacional.

Figura 6: Esquema estrutural do problema

5.2 QUESTIONAMENTO PRINCIPAL DE PESQUISA

Uma vez estruturado o problema de pesquisa, transformá-lo em elementos objetivamente rastreáveis e sujeitos aos princípios acadêmicos de coleta de dados qualitativos e quantitativos foi o primeiro passo subsequente.

O problema foi traduzido em um questionamento fundamental e três questionamentos complementares. Imediatamente a esta medida, foram elencadas seis hipóteses que seriam perseguidas no caminhar da aplicação dos instrumentos da pesquisa.

5.2.1 Problema principal

A partir da leitura do problema é possível construir o questionamento principal desta pesquisa, qual seja:

1. A gestão da qualidade de vida nas organizações pode ser considerada como um dos fatores estratégicos para o alcance e manutenção de sustentabilidade organizacional em instituições de ensino superior da rede privada?

Fica evidente que a resposta à pergunta principal sugere a satisfação de alguns outros questionamentos igualmente importantes. Assim:

1. Por que posicionar a gestão da qualidade de vida como componente estratégico das organizações?

2. Por que as instituições de ensino superior da rede privada poderiam tornar a gestão estratégica da qualidade de vida nas organizações um elemento de vantagem competitiva?

3. Como a gestão da qualidade de vida nas organizações pode contribuir para a sustentabilidade organizacional em instituições de ensino superior da rede privada?

5.2.4 Hipóteses

Embora de maneira preliminar, é possível estabelecer algumas expectativas em relação aos resultados da pesquisa que apontem para a confirmação de seis grandes hipóteses:

- H1. Os resultados e a sustentabilidade organizacional das instituições de ensino superior estão ligados à qualidade de vida das pessoas envolvidas nos processos de gestão dessas instituições.
- H2. A sustentabilidade organizacional e o alcance de resultados estratégicos é consequência da aplicação de competências e comportamentos influenciados pela satisfação e bem-estar das pessoas.
- H3. A construção e capacidade de operacionalização de estratégias competitivas, em instituições de ensino superior da rede privada, dependem da gestão da qualidade de vida das pessoas envolvidas com os objetivos dessas organizações.
- H4. A capacidade de atender aos interesses dos *stakeholders* e perpetuar a instituição é consequência da efetiva gestão da qualidade de vida nas organizações e de seu posicionamento como estratégia de sustentabilidade organizacional.

6 METODOLOGIA

A clareza dos passos necessários à identificação, observação e apresentação de problemas científicos é o fundamento para um trabalho que possa ser útil ao desenvolvimento do pesquisador assim como servir como base para a crítica e continuidade de abordagens sobre a proposta. Ou seja,

fazer uma tese significa, pois, aprender a pôr ordem nas próprias ideias e ordenar os dados: é uma experiência de trabalho metódico; quer dizer, construir um ‘objeto’ que, como princípio, possa também servir aos outros. Eco (2009, p. 5).

Estudos científicos, portanto, devem trabalhar objetos que possam ser reconhecidos pela comunidade, devem dizer algo que não foi dito ainda sobre os objetos, devem ser úteis aos demais pesquisadores e devem fornecer possibilidade de verificação e contestação das hipóteses apresentadas (ECO, 2009).

Uma visita aos princípios da metodologia científica indica a orientação dos passos metodológicos que podem ser seguidos e assim, oferecer condições para a adequação metodológica e seleção de método de pesquisa alinhado à temática, expectativas do pesquisador e demandas por respostas.

A Figura 7 apresenta, segundo Marconi e Lakatos (2009), Gil (2009) e Eco (2009), a classificação de pesquisas mais comuns e que norteiam grande parte da produção científica moderna.

Metodologia, portanto, pressupõe caminhos e estruturas que possibilitem a reconstrução dos passos dados pelo autor da pesquisa de maneira que as hipóteses possam ser submetidas a outras aplicações em condições diferenciadas e sirvam de parâmetro para novas respostas, novas contribuições e avanço na temática atual.

Figura 7: tipologia de pesquisas científicas

Fonte: Construído com base em Marconi e Lakatos (2009), Gil (2009) e Eco (2009)

6.1 MÉTODO

A definição do método da pesquisa considerou a proposição de Marconi e Lakatos (2009, p. 83) na qual

o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Assim sendo, o ponto de partida para tal escolha exigiu maior esclarecimento acerca dos métodos comumente aplicados no universo das ciências e mais especificamente no âmbito das ciências sociais aplicadas no qual a Administração se acomoda.

Também foi necessário estabelecer as diferenciações entre método como abordagem e como conjunto de procedimentos de tal maneira que a pesquisa pudesse obter o adequado amparo epistemológico.

Optou-se, portanto, para fins da presente pesquisa, dada a natureza dos objetos envolvidos, a escolha de método de abordagem adequado para pesquisas em ciências sociais (MARCONI e LAKATOS, 2009, p. 106).

Ainda segundo as autoras, dentre as leis fundamentais do método científico para pesquisas desta natureza, duas merecem destaques e confirmam uma adequada escolha para a pesquisa atual. A primeira diz respeito à ideia de ação recíproca na qual tudo, no universo, se relaciona. Outra das leis denota a preocupação da passagem da quantidade para a qualidade, ou seja, uma mudança de um enfoque meramente quantitativo para um enfoque qualitativo da observação e do objeto.

A tipologia e procedimentos propostos remetem à ideia de uma pesquisa empírica, original, de caráter explicativo e de natureza quantitativa, apoiada por pesquisa de campo, estruturada na forma de questionários e disponibilizada em ambiente virtual, portanto, constituída por meio de dados secundários. A Figura 7 destaca as escolhas metodológicas feitas para fins desta tese.

6.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados seguem os princípios da pesquisa empírica de caráter explicativo. Uma vez definido o problema de pesquisa, é necessário estabelecer um conjunto de fases (GIL, 2009).

Optou-se por uma sequência de fases que estabelecesse ligações lógicas para a argumentação e análise posterior de dados. Assim sendo, dado o problema de pesquisa, seguiu-se à seleção e caracterização da população alvo e à definição da amostragem, estruturação das variáveis, construção dos instrumentos, procedimentos de coleta de dados e pré-teste (MARCONI e LAKATOS, 2009).

6.2.1 Seleção e Caracterização da População

Por definição do Ministério da Educação e Cultura, todas as instituições de ensino superior constituem o sistema federal de ensino brasileiro e, por assim ser, fazem parte da população natural sujeita à presente pesquisa.

É evidente que o sistema federal de ensino engloba o ensino infantil, fundamental, médio, profissionalizante, ensino de adultos e ensino superior. Isso tornaria a presente pesquisa inviável em função das diferenças entre critérios de avaliação da qualidade de oferta nos diversos níveis da educação nacional.

Uma vez que não é objeto de interesse de estudo momentâneo, o rol de instituições públicas de ensino superior e tomando como princípio a evolução do ensino superior como um mercado atrativo e em fase de expansão, a população de pesquisa pode ser delimitada como o conjunto de instituições de ensino superior, da rede privada, credenciadas e recomendadas pelo Ministério da Educação e secretarias específicas tais como a SESU (Secretaria de Ensino Superior).

Em julho de 2009 o MEC/SESU, por intermédio do seu órgão de controle e pesquisa, o INEP, divulgou a avaliação do triênio 2006-2008 relativa às instituições de ensino superior do sistema federal. O indicador final de avaliação, denominado IGC (Índice Geral de Cursos) passou, desde 2007, a representar a avaliação média das instituições de ensino,

com base no desempenho e qualidade no ensino dos cursos de graduação e pós-graduação das instituições.

As tabelas de IGC 2008, divulgadas pelo INEP e atualizadas em 18/08/2010, totalizaram 2128 instituições de ensino superior, dentre universidades, centros universitários e faculdades isoladas. Deste número foram descartadas 436 instituições que, na data de divulgação das tabelas não possuíam atribuição de conceito de IGC. Isso reduziu para 1692 o número potencial de instituições de ensino superior que formaram a população da pesquisa.

A não atribuição de conceitos para o IGC, segundo legislação vigente pode ser fruto de diversas situações, dentre elas a mudança da mantenedora, abertura ou fechamento de cursos ou processos judiciais de mérito.

Pode-se observar a distribuição dessas instituições por tipo no Gráfico 12, ou seja, 10% são universidades, 12% são centros universitários e 78% são representados por faculdades isoladas ou outros institutos de ensino superior.

Gráfico 12 - Distribuição de IES por Tipo

Fonte: dados de pesquisa

Como a intenção da pesquisa é alcançar instituições brasileiras da rede privada, convém destacar que a população com esta característica é de 1506 IES credenciadas, ou seja, 6% delas são universidades, 11% são centros universitários e 83% são faculdades isoladas ou outros institutos de ensino superior (Gráfico 13).

Gráfico 13- Distribuição IES Privada por Tipo

Fonte: dados de pesquisa

Considerando a utilização de dados extraídos dos relatórios do INEP (2009), a população alvo da pesquisa passa a ser de 1506 instituições de ensino superior, constituída de 86 universidades, 162 centros universitários e 1257 faculdades isoladas.

6.2.2 Seleção e Caracterização da Amostra

Tomando como princípio o ideal de qualidade proposto pelos movimentos de qualidade total e de expansão do conceito de qualidade para uma visão de gestão da qualidade de vida nas organizações, a seleção, tratamento e caracterização da amostra de pesquisa deveriam estar em sintonia com os instrumentos e fatores de avaliação, natos das instituições de ensino superior.

Considerando a busca de relações entre resultados estratégicos, sustentabilidade organizacional e gestão de qualidade de vida nas organizações, foi definido que a amostra deveria ser não probabilística e intencional (MARCONI e LAKATOS, 2009), uma vez que seleciona uma parte de um universo maior representado pela totalidade das IES brasileiras.

Isso se confirmou na medida em que todas as 1506 instituições de ensino superior, pertencentes à população alvo da pesquisa receberam carta-convite por intermédio de seus representantes legais. Desse recorte resultou a distribuição de instituições que fizeram parte da amostra inicial de pesquisa, como visto na Tabela 2.

Tabela 2- Quantitativo Seleção de Amostra

	IGC=5	IGC=4	IGC=3	IGC=2	IGC=1	TOTAL
Universidades	0	9	70	7	0	86
Centros Universitários	1	11	115	34	1	162
Faculdades Isoladas	9	60	674	503	12	1258
TOTAL	10	80	859	544	13	1506

Fonte: dados de pesquisa

O ranking, involuntariamente proporcionado pela avaliação das instituições de ensino superior, por parte do Ministério da Educação e seus órgãos de acompanhamento das condições de ensino, estabelece uma imagem organizacional de grande impacto no mercado da educação superior brasileira.

Das 1506 instituições que fazem parte da população definida, apenas 0,66% atendem plenamente os princípios de qualidade do sistema nacional de avaliação do ensino superior enquanto 0,86% não atendem ou atendem de maneira sofrível tais princípios. Os demais 98,48% da população estão distribuídos intermediariamente.

6.2.3 Estruturação e Relação entre Variáveis

A operacionalização de variáveis é etapa fundamental para a correta análise dos dados a serem coletados. Desta forma,

Uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração. (MARCONI E LAKATOS, 2009:139).

Assim sendo, para pesquisas empíricas, a associação de variáveis ao universo de conceitos que circundam o problema para a determinação de respostas confiáveis e plenamente coerentes é uma das etapas cruciais.

É fundamental a explicitação das variáveis e suas relações de interdependência. Na presente pesquisa as variáveis independentes são aquelas relacionadas à gestão da qualidade de vida no trabalho, já as variáveis dependentes estão agrupadas segundo fatores da estratégia das instituições de ensino superior e, ato contínuo, reagrupadas segundo pilares da sustentabilidade organizacional.

Tal relação entre as variáveis que compõem a observação empírica dos diversos constructos foram explicitadas no Quadro 27.

6.2.3.1 Definição das categorias de variáveis

Para produção das tabelas de relação entre variáveis tomou-se como orientação inicial as categorias de Walton (1973) a partir das quais foram construídas tabelas de referência de indicadores relacionados aos fatores de qualidade de vida no trabalho.

Adicionalmente, em função das ligações possíveis com quesitos de gestão do ambiente, foi constituída uma categoria adicional denominada condições ambientais favoráveis.

As variáveis das tabelas de relações são aquelas presentes no contexto da gestão de instituições de ensino superior. As categorias principais agrupam os fatores de qualidade de vida no trabalho e dão sentido direto para a definição dos indicadores que serão utilizadas na pesquisa.

As relações entre as variáveis de qualidade de vida no trabalho, a visão BPSO-96 e os pilares da sustentabilidade organizacional foram previamente estabelecidas. Possibilitaram, assim, a orientação em relação à construção dos questionários específicos para grupos de *stakeholders* das instituições de ensino superior.

Foi possível, então, construir pontes que promovessem uma ligação consistente entre os fatores de qualidade de vida no trabalho, uma visão aperfeiçoada do indivíduo como fonte de sustentabilidade organizacional e características específicas das instituições de ensino superior.

Essas pontes, constituídas de variáveis são aquelas que se encontram no universo e contexto da educação superior e evidenciada nas operações das universidades, centros universitários e faculdades isoladas. Elas fazem parte da gestão dessas instituições, quer sejam por necessidade mercadológica, quer sejam para atendimento às expectativas de avaliação externa.

A mesma avaliação externa que cria um ranking nacional de qualidade das instituições de ensino superior é responsável por impulsionar as IES rumo a uma gestão baseada em indicadores.

Os fatores demonstrados pelo Quadro 28 serviram de apoio para a construção das tabelas de relações entre as variáveis dependentes e independentes, bem como em relação aos agrupamentos subsequentes.

Quadro 28: Fatores de GQVO

FATOR	FATORES DE QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES
A	Acessibilidade
B	Autonomia
C	Avaliação de Desempenho
D	Carreira
E	Comprometimento
F	Comunicação e acesso às informações e conhecimento
G	Condições do Ambiente Físico
H	Convivência
I	Direitos e garantias
J	Educação Corporativa
K	Equidade
L	Espaço Individual
M	Integração
N	Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida
O	Mapeamento de competências para ação profissional
P	Organização do Trabalho
Q	Participação
R	Políticas de Recursos Materiais e de Infra-estrutura
S	Produtividade
T	Remuneração
U	Valorização e Satisfação Social

São vinte e um fatores identificados de “A” a “U” como condição para o agrupamento geral a ser realizado em função de dimensões estratégicas e de sustentabilidade organizacional.

A partir desses fatores, as variáveis foram associadas também aos fatores estratégicos de instituições de ensino superior e agrupados segundo interdependência conceitual em relação aos pilares de sustentabilidade definidos pela teoria dos pilares de Elkington (2001), ou seja, pilar ambiental, pilar econômico e pilar social.

Considerando as características do tipo de instituição estudada, a tendência em se agrupar inicial de variáveis acaba por definir uma carga maior de variáveis associadas ao pilar econômico e pilar social.

A coluna “Q_n” da tabela estabelece a nomenclatura que será utilizada para a construção dos questionários de pesquisa de campo, enquanto à direita da coluna Indicadores estão as possibilidades de relação em dois níveis. O primeiro na vinculação a uma das dimensões BPSO-96 e o segundo na associação com um dos pilares da sustentabilidade organizacional definidos por Elkington (2001).

O número “1” apontado no cruzamento entre coluna e linha da tabela, sinaliza a possibilidade de relação entre as variáveis, dimensões e pilares. À direita das tabelas encontram-se as referências conceituais que dão sentido à construção do quesito.

Quadro 29 – Indicadores: Acessibilidade

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Acessibilidade	101	Preocupação da instituição de ensino superior em relação ao acesso e apoio a portadores de necessidades especiais ou com mobilidade reduzida.	1	1		1		1	1					1	Lipowski (p. 35); Limongi-França (p. 35);
Acessibilidade	102	Preocupação da instituição de ensino superior em relação à sinalização especial para portadores de deficiência visual.	1			1		1	1					1	Lipowski (p. 35); Limongi-França (p. 35);
Acessibilidade	103	Preocupação da instituição de ensino superior em relação à oferta de biblioteca preparada para apoio e atendimento a portadores de necessidades especiais ou com mobilidade reduzida.	1	1		1	1		1	1			1	1	Lipowski (p. 35); Limongi-França (p. 35);
Acessibilidade	104	Preocupação da instituição de ensino superior em relação à oferta de infraestrutura adaptada para mobilidade de pessoas com restrições ou necessidades especiais.	1			1	1		1		1			1	Lipowski (p. 35); Limongi-França (p. 35);

Os indicadores relativos ao fator acessibilidade (Quadro 29) tratam, de maneira geral, das condições oferecidas pela instituição de ensino superior para a adequada integração e inclusão das pessoas com algum tipo de restrição de mobilidade ou necessidade especial específica.

No ambiente acadêmico, normalmente são encontradas pessoas, dentre os diversos grupos de *stakeholders* que demandam condições de ambiente favoráveis à sua locomoção ou utilização de recursos educacionais.

Os quesitos presentes no fator acessibilidade relacionam-se com acesso, sinalização, condições especiais de acervos e espaços físicos adequados ao uso por parte de pessoas com demandas específicas.

Quadro 30 – Indicadores: Autonomia

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Autonomia	201	Autonomia em relação aos conteúdos programáticos das disciplinas ministradas.							1	1					Lipowski (p. 35); Limongi-França (p. 35); Fernandes(p.36)
Autonomia	202	Autonomia em relação à metodologia de aula e sistema de avaliação nas disciplinas ministradas.				1		1	1					Walton (p.42); Karasek(p. 38)	
Autonomia	203	Autonomia em relação à seleção e uso de material didático nas disciplinas ministradas.				1		1	1	1			1	1	Walton (p.42); Karasek(p. 38)
Autonomia	204	Autonomia e autoridade para a manutenção de disciplina em sala de aula.						1	1	1		1	1	1	Walton (p.42); Karasek(p. 38)

Os quesitos que estão presentes no fator autonomia (Quadro 30) representam variáveis relacionadas à maneira pela qual as pessoas percebem liberdade para conduzir atividades acadêmicas.

Estas atividades acadêmicas são aquelas que dizem respeito às escolhas de conteúdos programáticos, às metodologias de aula e de avaliação, bem como dos sistemas de avaliação propostos pelos colegiados de cursos.

A escolha do material didático e controle da disciplina de sala de aula também é um elemento da autonomia docente que influencia no bem-estar de todos os que estão ligados à dinâmica do processo ensino-aprendizagem e, portanto, essencial à constituição deste fator de GQVO.

Quadro 31 – Indicadores: Avaliação de Desempenho

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Avaliação de Desempenho	301	Existência de sistemas formais de avaliação de desempenho, de caráter formativo.						1	1	1					Walton (p.42), Fleury&Fleury Zarifian, Prahalad&Hamel (p 30);

O Quadro 31 apresenta um fator composto, para fins desta tese, de apenas um quesito cuja interpretação congrega uma série de percepções acerca da maneira pela qual se promove a avaliação de desempenho em instituições de ensino superior.

Independente do grupo de *stakeholders* submetidos ao quesito, a ideia de que a avaliação é uma situação constante e inerente às relações organizacionais pressupõe que seja necessário identificar o quanto as pessoas estão satisfeitas ou não em relação aos métodos empregados.

O caráter formativo da avaliação, apontado pelo quesito, almeja estabelecer condições de mensuração de bem-estar acerca da contribuição das avaliações para o desenvolvimento humano nas IES.

Quadro 32 - INDICADORES: CARREIRA

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)			
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL							
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O				
Carreira	401	Existência e divulgação efetiva de Plano de Carreira da instituição de ensino superior.				1	1			1	1							Walton (p.42)
Carreira	402	Plano de Carreira legítimo, operante, claro e com instruções bem definidas em relação aos mecanismos de mobilidade interna.				1	1			1	1						1	Walton (p.42)
Carreira	403	Políticas não discriminatórias de mobilidade interna das pessoas , que privilegie a diversidade e competências.			1	1	1			1	1	1			1	1	1	Walton (p.42)

A percepção das pessoas sobre a existência de plano de carreiras e sobre suas qualidades como ferramenta de gestão de pessoas é fundamento do fator carreira (Quadro 32).

Os quesitos que compõem este fator apontam para a percepção das pessoas sobre a efetiva divulgação do plano de carreiras para todos os níveis organizacionais abrangidos por aquele plano. Também procuram alcançar o sentimento das pessoas sobre a efetiva operacionalização e possibilidades de movimentação baseadas nas regras definidas pelo plano.

A legitimidade e confiança geral das pessoas no plano de carreira são componentes de mensuração da percepção sobre clareza sobre mobilidade e informações específicas e amplamente divulgadas sobre o modo de se candidatar aos processos de mobilidade definidos no plano de carreira.

Quadro 33 - INDICADORES: COMPROMETIMENTO

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Comprometimento	501	Comprometimento da instituição de ensino superior em relação à manutenção de carga horária dos docentes.	1	1	1	1									Fukuyama (p. 57); Savitz (p.59)
Comprometimento	502	Comprometimento da instituição de ensino superior em relação à estabilidade e segurança dos empregados em geral.	1	1					1	1					Fukuyama (p. 57); Savitz (p.59)
Comprometimento	503	Necessidade de complementação externa de jornada de trabalho por parte dos profissionais que atuam na instituição de ensino superior.		1	1	1			1	1					Fukuyama (p. 57); Savitz (p.59)
Comprometimento	505	Cumprimento e atenção da instituição de ensino superior em relação à estabilidade definida em lei e convenções coletivas.				1				1					Fukuyama (p. 57); Savitz (p.59)

Os quatro quesitos que compõem o fator comprometimento (Quadro 33) foram constituídos de maneira que se pudesse verificar a percepção das pessoas sobre a preocupação e ação da instituição para com situações que interferem no cotidiano de seus colaboradores.

Dentre as principais condições que estão presentes na relação entre as pessoas e a organização educacional estão: a carga horária, estabilidade, necessidade de complementação de renda e cumprimento das convenções coletivas.

Estes quatro componentes podem determinar impactos na dimensão econômica e social da instituição de ensino superior dependendo do nível de bem-estar demonstrado pelos diversos *stakeholders* das IES.

Quadro 34 - INDICADORES: COMUNICAÇÃO E ACESSO ÀS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)		
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL						
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O			
Comunicação e acesso às informações e conhecimento	602	Facilidade de acesso às políticas, normas e rotinas definidas pela instituição de ensino superior e legislação vigente.				1				1	1				1	Walton (p.42), Fleury&Fleury Zarifian, Prahalad&Hamel (p. 30);	
Comunicação e acesso às informações e conhecimento	601	Comunicação e divulgação das políticas de gestão da instituição de ensino superior.				1	1			1	1				1	1	Walton (p.42), Fleury&Fleury Zarifian, Prahalad&Hamel (p. 30);
Comunicação e acesso às informações e conhecimento	603	Facilidade de acesso às diversas fontes de conhecimentos, tais como acervo bibliográfico, vídeos, periódicos, bases de dados virtuais e outras fontes disponibilizadas pela instituição de ensino superior.				1	1		1	1	1					1	Walton (p.42), Fleury&Fleury Zarifian, Prahalad&Hamel (p. 30);

O Quadro 34 apresenta os quesitos e indicadores que compõem o fator para fins desta pesquisa. Os três quesitos que consolidam o fator abordam a facilidade percebida pelas pessoas relativa ao acesso às diversas informações e bases de conhecimento na IES.

Dentre esse conjunto de conhecimentos estão a políticas, as normas e rotinas, quer sejam de âmbito interno quer sejam relacionados à legislação vigente.

Também fazem parte do escopo destes quesitos a comunicação das políticas de gestão e a facilitação ao acesso às diversas fontes de conhecimento tais como acervos bibliográficos, bases de dados para desenvolvimento acadêmico e profissional.

Considerando a importância da comunicação e da mobilização de conhecimentos para o alcance das finalidades estratégicas das IES, esses quesitos geram impactos significativos nas três dimensões da sustentabilidade organizacional.

Quadro 35 - INDICADORES: CONDIÇÕES DO AMBIENTE FÍSICO

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Condições do Ambiente Físico	701	Programas de prevenção de riscos à saúde e meio ambiente.									1	1	1	1	Elkington (p.56-57)
Condições do Ambiente Físico	702	Maneira pela qual a instituição de ensino superior promove a coleta seletiva de insumos e resíduos.				1				1	1	1	1	1	Elkington (p.56-57)
Condições do Ambiente Físico	703	Iniciativas da instituição de ensino superior em reduzir desperdícios.		1		1			1	1		1	1	1	Elkington (p.56-57)
Condições do Ambiente Físico	704	Iniciativas da instituição de ensino superior pela utilização eficiente de água e energia elétrica.				1			1	1			1	1	Elkington (p.56-57)
Condições do Ambiente Físico	705	Iniciativas da instituição de ensino superior pela adequação e melhoria da eficiência nos aspectos de estrutura predial.				1				1	1			1	Elkington (p.56-57)
Condições do Ambiente Físico	706	Aspecto e estado de conservação das salas de aula, laboratórios e espaços de convivência da instituição de ensino superior, considerando-se a pintura, mobiliários e equipamentos.				1				1				1	Elkington (p.56-57)
Condições do Ambiente Físico	707	Estado e manutenção dos equipamentos de segurança, de apoio didático.	1	1		1			1	1	1	1	1	1	Elkington (p.56-57)
Condições do Ambiente Físico	708	Conforto em relação aos ambientes de trabalho na instituição de ensino superior, considerando-se a iluminação, ventilação, acústica, climatização e acesso.	1	1		1			1	1	1	1	1	1	Elkington (p.56-57)
Condições do Ambiente Físico	709	Número de alunos por sala/turma em aulas teóricas e práticas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Elkington (p.56-57)
Condições do Ambiente Físico	710	Conforto em relação à limpeza e higiene das instalações da instituição de ensino superior, considerando salas de aula, laboratórios e demais espaços de conveniência e infraestrutura, inclusive banheiros.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Elkington (p.56-57)

Condições do ambiente físico é um fator fundamental para a análise da percepção de bem-estar nas organizações, tanto no escopo da gestão da qualidade de vida quanto da gestão da sustentabilidade organizacional.

Os quesitos que compõem esse fator (Quadro 35) alcançam questões de ambiência física relacionadas à operação das instituições de ensino superior.

Tais questões passam por situações relacionadas à preservação e gestão do meio-ambiente, considerados aqui os ambientes internos e externos. Programas de prevenção de riscos à saúde e meio-ambiente, coleta seletiva, redução de desperdícios, aproveitamento de recursos e adequação predial são alguns dos elementos abordados pelos quesitos.

Aspectos do ambiente, estado de conservação, conforto, higiene e número de alunos em sala de aula são outras variáveis que colaboram na captação da percepção das pessoas sobre bem-estar na condução das atividades dentro das instituições de ensino superior.

As questões relacionadas a este fator e quesitos têm importância considerável dentre os geradores de impacto nas dimensões da sustentabilidade organizacional, pois seus resultados estão presentes nas dimensões da estratégia das instituições de ensino.

Importante lembrar que esses componentes fazem parte dos elementos avaliados com peso relativo pelos órgãos do governo quando das visitas *in loco* para verificação das condições de ensino nas IES.

Quadro 36 - INDICADORES: CONVIVÊNCIA

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Convivência	801	Relacionamento com colegas de trabalho.			1				1				1	1	Savitz (p.50); Aligleri (p.51)
Convivência	802	Relacionamento com os clientes da instituição de ensino superior.			1				1			1	1	1	Savitz (p.50); Aligleri (p.51)
Convivência	803	Relacionamento com superiores (professores, coordenadores, diretores, reitoria etc).			1				1			1	1	1	Savitz (p.50); Aligleri (p.51)
Convivência	804	Relacionamento com subordinados (professores, técnicos, monitores, coordenadores, diretores etc.)			1				1			1	1	1	Savitz (p.50); Aligleri (p.51)
Convivência	805	Estímulo dado pela instituição de ensino superior e gestores em relação ao trabalho em equipe.		1	1	1		1	1	1		1	1	1	Savitz (p.50); Aligleri (p.51)
Convivência	806	Existência de núcleos e comissões para discussão e solução de problemas.				1			1	1			1	1	Aligleri (p.51)
Convivência	807	Espaços reservados à convivência da comunidade interna.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Aligleri (p.51)
Convivência	808	Espaços e recursos de apoio à alimentação e outras conveniências à comunidade interna da organização.	1	1	1	1			1		1			1	Aligleri (p.51)

Questões relacionadas à convivência dizem respeito ao ambiente das relações humanas e do compartilhamento de percepções e conhecimentos. Esta é a essência do fator convivência (Quadro 36) composta por oito quesitos.

Esses quesitos estão construídos a base de indicadores que medem o bem-estar das pessoas no que se refere aos relacionamentos com superiores, com pares e com subordinados quando aplicável.

Também procuram identificar o quanto de estímulo pelo trabalho em equipe tem favorecido a satisfação das pessoas no trabalho ou desempenho acadêmico. Os núcleos de discussão de problemas também fazem parte destas variáveis.

Espaços para convivência, alimentação e socialização são entendidos como fundamentais e fazem parte deste conjunto de indicadores que favorecem o mapeamento do bem-estar dos *stakeholders* pelos quesitos do fator.

Quadro 37 - INDICADORES:DIREITOS E GARANTIAS

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Direitos e garantias	901	Capacidade da instituição de ensino superior em respeitar e proteger os direitos elementares do trabalhador.		1	1	1		1	1					1	Walton (p.42)
Direitos e garantias	902	Pontualidade do pagamento de remuneração mensal.				1	1	1	1	1					Walton (p.42)
Direitos e garantias	903	Respeito aos períodos de descanso previstos em lei e convenção coletiva.	1	1	1		1	1	1					1	Walton (p.42)
Direitos e garantias	904	Divulgação e cumprimento da convenção coletiva, quando existir.				1		1	1						Walton (p.42)
Direitos e garantias	905	Relações de trabalho baseadas em aspectos objetivos e mensuráveis.				1		1	1	1					Walton (p.42)
Direitos e garantias	906	Programas de proteção à saúde do trabalhador na instituição de ensino superior.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Elkington (p.56)
Direitos e garantias	907	Preocupação da instituição de ensino superior em relação a aspectos de conforto e saúde no desempenho das funções profissionais e das condições de trabalho.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Elkington (p.56)

O Quadro 37 apresenta a distribuição dos quesitos que compõem o fator. São elementos fundamentais nas relações de trabalho e vínculos legais.

Os quesitos abordam indicadores que verificam o grau de satisfação das pessoas em relação à capacidade das IES em proteger os direitos dos trabalhadores, pagamento pontual

da remuneração, períodos de descanso previstos em lei, e atendimento à convenção coletiva.

Também fazem parte do universo dos quesitos deste fator o sentimento dos participantes da pesquisa em relação à adoção de mecanismos objetivos e mensuráveis nas relações de trabalho, programas de proteção à saúde do trabalhador e preocupação das IES em relação ao conforto, ergonomia e adequação dos ambientes para um trabalho saudável.

Quadro 38 - INDICADORES: EDUCAÇÃO CORPORATIVA

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Educação Corporativa	1001	Existência e acessibilidade a programas de Educação Corporativa segundo competências existentes e a serem desenvolvidas pelas pessoas na instituição de ensino superior.			1	1			1	1			1	1	Prahalad & Hammel (p.39); Quel(p. 29)
Educação Corporativa	2001	Acesso a bolsas de estudo, subsídios ou atividades de educação continuada pagas pela instituição de ensino superior.				1				1					Walton (p.42)
Educação Corporativa	2002	Bolsas ou horas subsidiadas para a Produção Científica ou técnica pelos membros da instituição de ensino superior.		1	1	1		1		1					Walton (p.42)

Considerando questões associadas ao desenvolvimento do potencial humano para a vida e trabalho, o fator educação corporativa (Quadro 38) trata da verificação de existência e facilidade de acesso a programas de educação e aquisição de competências bem como de incentivos dados pelas instituições de ensino superior por intermédio de bolsas de estudo.

O acesso a bolsas de estudos ou subsídios para atividades de educação continuada faz parte do contexto deste fator enquanto componente de desenvolvimento atrelado à produção científica ou técnica dos membros da instituição de ensino superior.

Atividades realizadas na instituição ou pagas por esta aos seus colaboradores com a finalidade de desenvolver o potencial das pessoas com vistas ao aprimoramento das condições de alcance dos objetivos organizacionais fazem parte do universo temático ao qual o fator está vinculado.

Quadro 39 - INDICADORES: EQUIDADE

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Equidade	1101	Critérios objetivos de alocação de recursos para o desempenho das funções das pessoas na instituição de ensino superior.			1	1			1	1			1	1	Walton (p.42)
Equidade	1102	Critérios objetivos de alocação de tarefas e atividades das pessoas na instituição de ensino superior.			1	1			1	1			1	1	Elkington (p.56)
Equidade	1103	Políticas de contratação e alocação de pessoas não discriminatória, que privilegie a diversidade e competências.		1	1	1		1	1	1		1	1	1	Prahalad & Hammel (p.39)
Equidade	1104	Políticas de alocação de aulas e atividades aos docentes, baseadas em desempenhos anteriores verificados.				1				1				1	Prahalad & Hammel (p.39)
Equidade	1105	Existência e divulgação de Plano de Cargos e Salários na instituição de ensino superior.		1	1	1		1	1	1					Walton (p.42)

O fator equidade (Quadro 39), proposto nesta pesquisa, identifica a maneira como as instituições de ensino superior ofertam condições de tratamento às pessoas dentro dos processos estratégicos, táticos e operacionais do ensino superior privado.

A essência do fator reside nos aspectos objetivos das relações de trabalho, bem como na utilização de metodologia livre de interferência subjetiva para a alocação de recursos, tarefas e atividades das pessoas que fazem parte do quadro de *stakeholders* da instituição de ensino.

Este caráter transparente e claro em relação aos critérios, políticas e práticas definidas de maneira isenta de emoções ou tendências, passa por questões associadas às contratações, não discriminação, privilégio das competências, sistemáticas de avaliação de desempenhos anteriores e planos de carreiras coerentes e divulgados.

Quadro 40 - INDICADORES: ESPAÇO INDIVIDUAL

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Espaço Individual	1201	Existência de espaços individualizados para realização de atividades relacionadas às atividades profissionais na instituição de ensino superior.		1		1		1	1	1		1		1	Walton (p.42)
Espaço Individual	1202	Existência de espaços individualizados para guarda de pertences pessoais durante a jornada de trabalho na instituição de ensino superior.		1		1		1		1		1		1	Walton (p.42)
Espaço Individual	1203	Existência de espaços individualizados para guarda de materiais de trabalho durante jornada na instituição de ensino superior.		1		1		1		1		1		1	Elkington (p.56)
Espaço Individual	1204	Controle, segurança e monitoramento dos locais de trabalho na instituição de ensino superior.		1		1		1		1		1		1	Walton (p.42)
Espaço Individual	1205	Existência de sistema de vigilância por gravação de imagens nos ambientes de trabalho da instituição de ensino superior.		1	1	1		1	1	1		1	1	1	Walton (p.42)
Espaço Individual	1206	Quantidade e qualidade do tempo dedicado à família em relação à jornada de trabalho na instituição de ensino superior.	1	1	1			1	1			1	1	1	Limongi-França (p. 37);
Espaço Individual	1207	Quantidade e qualidade do tempo dedicado ao lazer pessoal.	1	1	1		1	1	1		1	1	1	Walton (p.37); Limongi-França (p.37); Friedman(p.37);	
Espaço Individual	1208	Quantidade e qualidade do tempo dedicado à saúde pessoal	1	1			1	1			1	1		Walton (p.37); Limongi-França (p.37); Friedman(p.37);	
Espaço Individual	1209	Existência e facilidade de acesso a espaços para lazer e para desenvolvimento de hábitos saudáveis na instituição de ensino superior e possibilidade de acesso a esses espaços.		1	1	1		1	1	1		1	1	1	Walton (p.37); Limongi-França (p.37); Friedman(p.37);

O fator espaço individual, para fins desta tese, procura estabelecer, dentro do quadro conceitual disponível, as relações entre variáveis e indicadores que entendem a complexidade das pessoas e os impactos da qualidade de vida no trabalho, na qualidade de vida total dessas pessoas.

Mais ainda, ao explorar a série de variáveis que o compõe, o fator oferece condições para discussão do quanto esses elementos podem promover situações positivas ou não na busca do alcance de objetivos estratégicos de todos aqueles que possuem algum tipo de interesse no desempenho das instituições de ensino superior.

Assim sendo, o fator espaço individual (Quadro 40) se ocupa de identificar o respeito aos espaços individuais dos *stakeholders* dentro do ambiente das instituições de ensino, quer seja em relação à guarda de objetos pessoais, quer seja na guarda de objetos de uso profissional.

Quanto à questão de privacidade e segurança, o fator envolve variáveis que lidam com a questão do monitoramento dos ambientes de trabalho, da gravação de imagens e da segurança dos diversos locais onde se procedem as atividades da instituição.

No que tange à saúde e integração da vida no trabalho e fora dele, o fator conduz variáveis e indicadores relacionados à quantidade e qualidade de tempo dedicados à família, lazer, à saúde e ao desenvolvimento de hábitos saudáveis.

Na mesma direção, o fator congrega a mensuração sobre a existência e facilidades de acesso a espaços especialmente designados ao lazer e desenvolvimento de hábitos saudáveis dentro do ambiente da instituição de ensino superior.

Quadro 41 - INDICADORES: INTEGRAÇÃO

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)	
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL					
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O		
Integração	1301	Ações e programas de Integração entre os membros da instituição de ensino superior						1	1	1			1	1	1	Schein (p.49)

O fator integração (Quadro 41) está presente dentre os fatores de qualidade de vida nas organizações, propostos por esta pesquisa uma vez que o bem-estar das pessoas, necessariamente, está vinculado aos seus relacionamentos, como apresentado no referencial teórico.

O objetivo deste fator é o de estabelecer, por intermédio da variável única associada a ele, a percepção das pessoas sobre a existência de ações ou programas de integração entre os membros da instituição de ensino superior, independente do grupo de *stakeholders* aos quais pertençam.

Quadro 42 - INDICADORES: LEGITIMIDADE DE AÇÕES DE MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)	
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL					
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O		
Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida	504	Existência de programas ou ações de melhoria das condições e qualidade de vida na organização.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Walton (p.42); Limongi-França (p.)
Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida	2201	Maneira pela qual a instituição de ensino superior demonstra a importância de programas de qualidade de vida no trabalho para alcance de seus objetivos estratégicos.		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	Sachs (p.48); Aligleri (p.52) Limongi-França (p.);
Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida	2202	Maneira pela qual os colegas de trabalho consideram importantes os programas de qualidade de vida no trabalho oferecidos pela instituição de ensino superior.						1	1			1	1			Sachs (p.48); Limongi-França(p.)
Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida	2203	Maneira pela qual os programas de melhoria da qualidade de vida na organização são implementados com vistas à perpetuação.		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	Sachs (p.48); Aligleri (p.52) Limongi-França (p.);
Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida	2204	Maneira pela qual os colegas de trabalho participam dos programas de qualidade de vida no trabalho oferecidos pela instituição de ensino superior.						1	1	1		1	1	1		Limongi-França (p.);
Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida	2205	Maneira pela qual o bem-estar e satisfação das pessoas são considerados nos momentos de planejamento do processo de ensino-aprendizagem.			1	1			1	1			1	1		Sachs (p.48); Aligleri (p.52) Limongi-França (p.);

O Quadro 42 apresenta a constituição do fator legitimidade de ações de melhoria da qualidade de vida no contexto das instituições de ensino superior da rede privada, e seu conjunto de variáveis.

O fator contempla indicadores sobre a percepção das pessoas sobre a existência ações de melhoria das condições e qualidade de vida na organização e sobre a demonstração da importância dessas ações para alcance de objetivos estratégicos, por parte das instituições de ensino.

Também avalia a forma pela qual é percebida a importância dada por colegas de trabalho às ações e programas de qualidade de vida oferecidos pela instituição de ensino superior. Procura-se também, por este fator, identificar o sentimento de satisfação das pessoas em relação á participação dos colegas nos programas oferecidos pela organização.

Complementam os indicadores deste fator a percepção de bem-estar das pessoas no tocante à maneira pela qual os programas de melhoria da qualidade de vida na organização são implementados com vistas à perpetuação.

Ainda no tocante à importância percebida pelas pessoas em relação à movimentação das IES no sentido da promoção de qualidade de vida no trabalho, o fator se ocupa de mapear a o quanto o bem-estar e satisfação das pessoas são considerados nos momentos de planejamento do processo de ensino-aprendizagem.

Quadro 43 - INDICADORES: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA AÇÃO PROFISSIONAL

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Mapeamento de competências para ação profissional	1401	Capacidade da instituição de ensino superior em mapear e identificar conhecimentos e competências para ações específicas no universo acadêmico e gerencial.		1	1	1	1	1	1	1					Walton (p.42); Karasek(p.38); Prahalad&Hamel (p.39); Quel (p.29)
Mapeamento de competências para ação profissional	1402	Seleção de pessoas para projetos baseada em competências e capacidades mapeadas.		1	1	1		1	1	1					Walton (p.42); Karasek(p.38); Prahalad&Hamel (p.39); Quel (p.29)

Capacidade da instituição de ensino superior em mapear e identificar conhecimentos e competências para ações específicas no universo acadêmico e gerencial e a seleção de pessoas para projetos baseada em competências e capacidades mapeadas são as principais variáveis do fator mapeamento de competências para ação profissional e educacional (Quadro 43).

São duas as variáveis que buscam captar o sentimento de bem-estar em relação aos processos de seleção e capacitação das pessoas, desenvolvidos pelas instituições de ensino superior.

Diferentemente de aspectos relacionados à educação corporativa, os indicadores presentes neste fator tratam da percepção das pessoas em relação à capacidade organizacional da IES em identificar, captar, desenvolver e reter pessoas com base em competências essenciais à eficácia do negócio educacional.

Quadro 44 - INDICADORES: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Organização do Trabalho	1501	Mudanças de turno de trabalho necessárias.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Walton (p.42); Karasek(p.38); Sachs(p. 55)
Organização do Trabalho	1502	Jornada fixa e variável .		1			1	1			1	1	1		Walton (p.42); Karasek(p.38); Sachs(p. 55)
Organização do Trabalho	1503	Flexibilidade de horário de trabalho.		1	1		1	1	1		1	1	1		Walton (p.42); Karasek(p.38); Sachs(p. 55)
Organização do Trabalho	1504	Preocupação em relação aos deslocamentos entre residência/origem e local de trabalho na instituição de ensino superior, por parte das pessoas.	1	1	1	1			1	1		1	1	1	Karasek; Sachs(p. 55)
Organização do Trabalho	1505	Demandas por mudanças de postos de trabalho entre as unidades da instituição de ensino superior.	1	1	1	1			1	1		1	1	1	Karasek; Sachs(p. 55)
Organização do Trabalho	1506	Distâncias entre prédios ou entre unidades de trabalho na instituição de ensino superior.	1	1	1	1			1	1		1	1	1	Karasek; Sachs(p. 55)
Organização do Trabalho	1507	Exigência e demandas de viagens para atendimento de assuntos relacionados à atividade e função na instituição de ensino superior.	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1	Karasek; Sachs(p. 55)

Ao fator organização do trabalho, apresentado em detalhes pelo Quadro 44, foi reservado espaço dentre os fatores, pois abrange um conjunto de variáveis significativas na relação das pessoas com o ambiente de trabalho, com os processos e com questões de qualidade de vida.

Todas as variáveis e indicadores, no entanto, estão atreladas à maneira pela qual as pessoas as percebem e como essa percepção promove bem-estar em relação ao assunto. Dentre os componentes deste fator estão as mudanças de turno de trabalho e os tipos de jornadas que as pessoas cumprem.

Jornadas fixas e variáveis ressaltam a necessidade de composição de jornadas entre aquelas que se configuram como primeira alternativa de renda e aquelas que complementam a renda e cuja característica principal é a variação constante, durante o vínculo com a instituição de ensino superior.

Outros indicadores como bem-estar em relação à flexibilidade de horários de trabalho e demandas por mudanças de postos de trabalho entre unidades da IES podem representar preocupação em relação à qualidade de vida das pessoas nessas organizações.

A percepção acerca da preocupação das instituições de ensino superior no que se refere aos deslocamentos entre residência/origem das pessoas e local de trabalho, bem como as distâncias entre prédios ou entre unidades de trabalho na instituição de ensino superior compõem outros elementos captados neste fator.

Por fim, a demandas por viagens para atendimento de assuntos relacionados à atividade e função na instituição de ensino superior complementa os componentes do fator.

Quadro 45 - INDICADORES: PARTICIPAÇÃO

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Participação	1601	Possibilidade e participação ativa nos colegiados de cursos e em momentos de planejamento acadêmico.			1	1		1	1	1				1	Walton (p.42); Sachs (p.49) Quel (p.29)
Participação	1602	Possibilidade de participação em núcleos e grupos de discussão.			1	1		1	1	1					Walton (p.42); Sachs (p.49) Quel (p.29)
Participação	1603	Possibilidade de participação em Projetos de Pesquisa e produção acadêmica, subsidiada ou não pela instituição de ensino superior.			1	1		1	1	1					Walton (p.42); Sachs (p.49) Quel (p.29)
Participação	1604	Participação efetiva nas decisões superiores.				1		1	1	1					Walton (p.42); Sachs (p.49) Quel (p.29)
Participação	1605	Participação efetiva em reuniões de planejamento de gestão				1		1	1	1					Walton (p.42); Sachs (p.49) Quel (p.29)
Participação	1701	Desenvolvimento ou participação em projetos na instituição de ensino superior.				1		1	1	1					Walton (p.42); Sachs (p.49) Quel (p.29)
Participação	1702	Participação em eventos que a instituição de ensino superior patrocina, organiza ou indica.				1		1	1	1				1	Walton (p.42); Sachs (p.49) Quel (p.29)

O Quadro 45 apresenta as relações do fator participação que, basicamente, estabelece a observação de variáveis e indicadores relacionados à participação das pessoas nos diversos assuntos e níveis de gestão das instituições de ensino superior.

Dentre os principais indicadores destacados para esta pesquisa estão a possibilidade de participação ativa nos colegiados de cursos e em momentos de planejamento acadêmico, considerando esse planejamento acadêmico aquele que consolida os projetos pedagógicos dos diversos cursos das instituições de ensino superior.

A possibilidade de participação em núcleos e grupos de discussão, em Projetos de Pesquisa e produção acadêmica, subsidiada ou não pela instituição de ensino superior podem fazer parte dos interesses das pessoas que culminem em qualidade de vida.

O sentimento de bem-estar em relação à possibilidade de participação efetiva nas decisões superiores, nas reuniões de planejamento de gestão, no desenvolvimento ou participação em projetos na instituição de ensino superior e em eventos que a instituição de ensino superior patrocina, organiza ou indica complementam os componentes deste fator.

Quadro 46 - INDICADORES: políticas de recursos materiais e de infraestrutura

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Políticas de Recursos Materiais e de Infra-estrutura	1801	Acesso e disponibilidade de materiais de trabalho adequados ao desempenho profissional.				1		1		1				1	Elkington (p.56)

Disponibilidade de materiais de trabalho adequados ao desempenho profissional é o único componente variável do fator políticas de recursos materiais e de infraestrutura (Quadro 46).

Embora o fator seja composto por apenas uma variável/indicador, possui papel fundamental na captação da percepção de bem-estar das pessoas em relação à maneira como elas têm acesso aos recursos materiais e físicos da instituição para o desempenho de suas atribuições.

A relação desta variável com aspectos de qualidade de vida nas organizações, com a estratégia e sustentabilidade das instituições de ensino superior é direta, principalmente ao se considerar que os componentes materiais e físicos da infraestrutura das IES correspondem a um peso relativo na avaliação feita pelos diversos *stakeholders* da instituição.

Quadro 47 - INDICADORES: produtividade

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Produtividade	2301	Maneira pela qual o bem-estar e satisfação das pessoas são considerados nos momentos de planejamento e das definições estratégicas na instituição de ensino superior.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Robbins (p. 38); Karasek (p.38); Belanger (p.40); Lippitt (p. 40); Weather&Davis (p. 40)
Produtividade	2302	Maneira pela qual as condições de trabalho são consideradas no momento de alocação de pessoas e recursos para realização do processo ensino-aprendizagem.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Robbins (p. 38); Karasek (p.38); Belanger (p.40); Lippitt (p. 40); Weather&Davis (p. 40)
Produtividade	2303	Maneira pela qual as condições de trabalho e bem-estar das pessoas é considerada nos momentos de avaliação de resultados de produtividade e alcance de objetivos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Robbins (p. 38); Karasek (p.38); Khan (p.39); Belange (p.40); Lippitt (p. 40); Weather&Davis (p. 40)

O fator produtividade conduz algumas variáveis de percepção de bem-estar e satisfação relacionada aos processos e procedimentos operacionais, táticos e estratégicos das instituições de ensino superior. Esse leque de variáveis está apresentado no Quadro 47.

Os três grupos de variáveis deste fator estão dispostos de forma a entender a satisfação das pessoas quanto à maneira pela qual o bem-estar é considerado nos momentos de planejamento e das definições estratégicas na instituição de ensino superior.

Consoante à proposição anterior, também é designado a este fator obter, por intermédio das variáveis que o compõem, respostas sobre a percepção dos *stakeholders* acerca da forma como as condições de trabalho são consideradas no momento de alocação de pessoas e recursos para realização do processo ensino-aprendizagem

Essencial completar os indicadores deste fator com a busca pela percepção das pessoas acerca de sua satisfação em relação à maneira pela qual as instituições de ensino superior

consideram a importância do bem-estar de seus membros nos momentos de avaliação de resultados de produtividade e alcance de objetivos.

Quadro 48 - INDICADORES: remuneração

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL				
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O	
Remuneração	1901	Existência e divulgação de políticas de remuneração justas e de acordo com o mercado de trabalho de cada categoria profissional atuante na instituição de ensino superior.	1	1	1	1		1	1	1					Walton (p.42)

O Quadro 48 apresenta as relações do fator remuneração com as dimensões da estratégia das instituições de ensino superior e da sustentabilidade organizacional. O conjunto de variáveis que engloba o tema é aglutinado em um único indicador.

Tal indicador tem como função principal detectar a percepção de bem-estar das pessoas sobre a existência e divulgação de políticas de remuneração justas e de acordo com o mercado de trabalho de cada categoria profissional atuante na instituição de ensino superior.

Embora exista um número de categorias profissionais pequeno no universo das instituições de ensino superior, a representatividade da categoria docente é grande, sendo que a variação salarial entre profissionais desta mesma categoria é natural.

Isso se explica em função de diferenças regionais, estrutura da relação de vínculo e, principalmente, pelas demandas de avaliação que o mercado da educação e os organismos de controle da oferta de ensino superior estabelecem.

Quadro 49 - INDICADORES: valorização e satisfação social

FATOR	Q _n	QUESITO	PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E VISÃO BPSO-96												ORIGEM CONCEITUAL (AUTORES)	
			ECONÔMICO				SOCIAL				AMBIENTAL					
			B	P	S	O	B	P	S	O	B	P	S	O		
Valorização e Satisfação Social	2101	Orgulho em trabalhar na instituição de ensino superior.		1	1	1		1	1	1						Walton (p.42)
Valorização e Satisfação Social	2102	Pertencer ao grupo de pessoas da instituição de ensino superior		1	1	1		1	1	1						Quel (p.29)
Valorização e Satisfação Social	2103	Possibilidade de integrar uma instituição de ensino com a marca da instituição de ensino superior.		1	1	1		1	1	1						Cavalcanti (p.27); Walton (p.42); Karasek (p.38)
Valorização e Satisfação Social	2104	Reconhecimento social por possuir vínculo com a instituição de ensino superior.		1	1	1		1	1	1						Cavalcanti (p.27); Walton (p.42); Karasek (p.38)
Valorização e Satisfação Social	2105	Possibilidade de ascensão social, crescimento pessoal e profissional em função de atuar na instituição de ensino superior.		1	1	1		1	1	1						Cavalcanti (p.27); Walton (p.42); Karasek (p.38)
Valorização e Satisfação Social	2106	Valorização pessoal em função das ações sociais e voluntariado que a instituição de ensino superior desenvolve.		1	1	1		1	1	1						Cavalcanti (p.27); Walton (p.42); Karasek (p.38)
Valorização e Satisfação Social	2107	Satisfação em relação à projeção social da instituição de ensino superior.		1	1	1		1	1	1						Cavalcanti (p.27); Walton (p.42); Karasek (p.38)

Orgulho em trabalhar na instituição de ensino superior, de pertencer aquele grupo de pessoas, possibilidade de integrar uma instituição de ensino com a marca da instituição são alguns indicadores que se pretende mensurar por intermédio da pesquisa e estão relacionados ao sentimento de bem-estar das pessoas.

Também fazem parte desse grupo de indicadores a satisfação e bem-estar em relação ao reconhecimento social possível pelo fato das pessoas possuírem vínculos com a instituição de ensino superior pesquisada.

Possibilidade de ascensão social, crescimento pessoal e profissional em função de atuar na instituição de ensino superior, a valorização pessoal em função das ações sociais e voluntariado e a satisfação em relação à projeção social da instituição de ensino superior complementam o fator valorização e satisfação social (Quadro 49).

Ao pilar econômico foram agrupados 34% dos indicadores, sendo que 78 indicadores correspondem à dimensão organizacional na visão BPSO-96. O pilar ambiental agrupa 28% dos indicadores dos quais 24 indicadores corresponderiam à dimensão biológica e 62 à dimensão organizacional na visão BPSO-96.

O pilar social da sustentabilidade, no resumo de impactos apresentado, agrupa um número mais significativo de indicadores, totalizando 38% deles. A distribuição desses indicadores pelas dimensões da visão BPSO-96 é mais equilibrada, sendo que 65, 81 e 73 indicadores estão associados à dimensão psicológica, social e organizacional, respectivamente.

No pilar ambiental foram associados 15 fatores que somados representam 10% na avaliação das dimensões estratégicas. Ao pilar econômico foram relacionados 58 fatores que representam 45% na avaliação das dimensões das IES. Por fim, o pilar social contabiliza 112 fatores de impacto que associados representam outros 45% na avaliação das dimensões estratégicas das instituições de ensino superior.

Importante lembrar que os fatores podem se repetir entre os pilares da mesma maneira como definido por Elkington (2001) no que tange às entrelinhas da sustentabilidade. A distribuição e associação dos fatores de qualidade de vida, estratégia e sustentabilidade organizacional podem ser vistas e avaliadas em quadro próprio a seguir.

O Quadro 50 é composto de três blocos de informação, sendo que o bloco principal contém as dimensões estratégicas das instituições de ensino superior e os pesos individuais de cada dimensão na forma e escala de avaliação realizada pelo poder público no que tange à qualidade nas condições de ensino.

Após a coluna de pesos das dimensões, segue a correspondência entre a dimensão e os fatores de GQVO definidos nesta pesquisa e descritos na Tabela 29 – Fatores de GQVO. Nesta coluna estão relacionados os fatores que possuem aderência à dimensão estratégica.

Nas duas colunas à direita estão, respectivamente, a quantidade de fatores correlacionados e a associação dos fatores aos pilares definidos pela teoria do *triple-bottom-line* (ELKINGTON, 2000).

Quadro 50: Distribuição e agrupamento de fatores

DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA DE IES		PESO	FATORES DE GQVO	NÚMERO DE FATORES	TRIPLE BOTTOM LINE
7	Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação	10	A, C, F, G, H, I, K, M, N, P, R, S, U	13	AMBIENTAL
2	A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.	35	F, J, M, P, Q, S, T, U	8	ECONÔMICO
8	Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional	5	B, C, D, E, F, J, K, M, O, P, Q, R, S, T	14	ECONÔMICO
10	Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.	5	C, E, F, H, I, K, L, M, O, P, Q, R, S, T, U	15	ECONÔMICO
1	A missão e o plano de desenvolvimento institucional.	5	F, M, P, Q, R, S, T, U	8	SOCIAL
3	A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.	5	A, D, F, G, H, I, K, M, N, T, U	11	SOCIAL
4	A comunicação com a sociedade.	5	E, F, H, I, K, M, N, Q, U	9	SOCIAL
5	As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.	20	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, S, T	19	SOCIAL
6	Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia a relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.	5	F, H, K, M, P, Q, R, S, T	9	SOCIAL
9	Políticas de atendimento aos estudantes	5	A, E, F, G, H, I, K, Q	8	SOCIAL

Uma vez que os resultados estratégicos das instituições de ensino superior da rede privada estão, em parte, vinculados aos resultados de avaliação das dimensões estratégicas apontadas, as relações entre a qualidade de vida nas organizações e estratégias de sustentabilidade podem ser medidas.

O componente que serve de catalisador para a análise é o IGC (índice geral de cursos), definido pelo Ministério da Educação e Cultura e que resulta de metodologia de avaliação complexa na qual se contempla o desempenho dos estudantes, o valor agregado pelos cursos e as avaliações das condições de ensino.

A legislação que define o IGC está disponível no Anexo 4 e a metodologia completa de cálculo encontra-se no portal do INEP, acessível em:

http://www.inep.gov.br/areaigc/Downloads/nota_tecnica_IGC_17_12_2009.pdf

A relação principal a ser entendida e explicada está justamente entre o IGC e os fatores relacionados à Gestão da Qualidade de Vida nas Organizações. Fica evidente, portanto, segundo o referencial teórico, que a gestão da qualidade de vida nas organizações constitui-se peça fundamental para o alcance de sustentabilidade organizacional e vetor para o desenvolvimento sustentável.

6.2.4 Construção dos Instrumentos de Pesquisa

A partir das tabelas de indicadores e, portanto, com base nos agrupamentos dos constructos previstos no problema de pesquisa, foi construído, inicialmente, um questionário composto por todos os fatores e indicadores apresentados, consolidando 96 quesitos.

A partir deste questionário foi derivada a construção dos quatro questionários específicos para coleta de dados das quatro categorias mais importantes de *stakeholders* diretos das instituições de ensino superior da rede privada: Docentes (95 quesitos), Gestores (96 quesitos), Pessoal Técnico-administrativo (87 quesitos) e Alunos (49 quesitos). O Anexo 3 apresenta a distribuição dos 96 quesitos pelos quatro questionários, de acordo com conteúdo específico para cada uma das categorias de respondentes.

Todos os questionários possuem a mesma estruturação e são compostos por quesitos ou situações estimuladoras de posicionamento em relação a fatores e elementos do cotidiano da gestão em instituições de ensino superior. Os seguintes elementos promovem os diferenciais entre os questionários:

- a) O questionário para docentes e técnico-administrativos considera a opção de não aplicabilidade (pontuação um) para quesitos que, na percepção dos respondentes, não existam ou não se apliquem à realidade da instituição em que trabalham.
- b) O questionário para alunos/clientes muda a ênfase da não aplicabilidade (pontuação um) para identificação de quesito para o qual o aluno/cliente não possui conhecimento sobre o tema abordado no quesito.
- c) O questionário para gestores abrange todos os quesitos e, procura identificar a maneira pela qual os gestores classificam sua percepção de bem-estar em relação a componentes estratégicos.

Desta maneira os questionários propostos apoiam a construção de análise multivariada para a identificação das relações previstas bem como para a descrição da realidade na qual as instituições de ensino superior operam.

A resposta para cada quesito ou situação apresentada é feita em escala definida por pontuação entre 1 e 5. Para cada questionário existe, complementarmente, um orientador acerca do significado das pontuações (Quadro 51).

Quadro 51: Estímulos e escalas dos questionários

Escala	Questionário para Docentes	Questionário para gestores	Questionário para Técnico-Administrativos	Questionário para Alunos
1	Não se Aplica	Não se Aplica	Não se Aplica	Não Conheço
2	Total Insatisfação	Não possui relação com a estratégia da IES	Total Insatisfação	Total Insatisfação
3	Insatisfação	Baixa relação com a estratégia da IES	Insatisfação	Insatisfação
4	Satisfação	Alta relação com a Estratégia da IES	Satisfação	Satisfação
5	Total Satisfação	Total Relação com a Estratégia da IES	Totalmente Satisfação	Totalmente Satisfação

A utilização de escala que varia de 1 a 5 é justificada pelo fato de que as avaliações das dimensões da gestão de instituições de ensino superior, realizadas pelo MEC/SESU, que culminam na revelação do IGC se orientam, na maior parte dos instrumentos, por igual

escala de pontuação. Isso possibilita melhor análise das correlações entre variáveis e grupos de variáveis.

Os questionários a serem preenchidos por docentes, gestores, técnico-administrativos e alunos são apresentados nos anexos um, dois, três e quatro, respectivamente. Cada questionário possui uma introdução explicativa ao objetivo principal da pesquisa e um conjunto de campos destinado ao perfil do respondente.

A captação destes dados se presta à análise de características dos grupos de pessoas que participaram da fase de coleta de dados e, posteriormente, a possíveis relações e explicações em termos de conjuntos de respostas obtidas.

A tabela de perfil de participantes é semelhante nos quatro questionários, diferindo apenas no que se refere ao cargo uma vez que no questionário de clientes/alunos o dado se refere ao curso no qual o aluno está matriculado. Os dados solicitados são apresentados no Quadro 52, a seguir.

Quadro 52: Elementos do perfil de respondente

Informação	Descrição
Senha de Validação	Campo aberto para digitação de senha de validação de formulário, recebida pela IES à qual o respondente está vinculado.
Cargo/Curso Atual	Cargo atual do participante ou nome do curso no caso de respondente do grupo de clientes/alunos.
Idade	Campo fechado com escala padronizada: menos de 21; de 21 a 25 anos; de 26 a 30 anos de 31 a 35 anos; de 36 a 40 anos; de 41 a 45 anos; de 46 a 50 anos; e acima de 50 anos.
Sexo	Campo fechado com escala padronizada: Masculino; Feminino.
Faixa Salarial	Campo fechado com escala padronizada: até R\$ 307,27; de R\$ 307,27 até R\$ 380,67; de R\$ 380,67 a R\$ 1371,33; de R\$ 1371,34 a R\$ 3545,36; e acima de R\$ 3545,36.
Escolaridade	Campo fechado com escala padronizada: até segundo grau; superior incompleto, superior completo, especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado.

continua...

...continuação

Número de dependentes	Campo fechado com escala padronizada: nenhum; 1; 2; 3; 4; 5; e acima de 5.
Naturalidade	Campo aberto para digitação.
Jornada Semanal de Trabalho contratada	Campo fechado com escala padronizada: até 20 horas; acima de 20 e até 30 horas; acima de 30 e até 40 horas; acima de 40 e até 44 horas.
Jornada Semanal de Trabalho efetiva	Campo fechado com escala padronizada: até 20 horas; acima de 20 e até 30 horas; acima de 30 e até 40 horas; acima de 40 e até 44 horas.
Turno de Trabalho	Campo fechado com escala padronizada: manhã; manhã e tarde; tarde e noite; noite.
Turno de Estudo	Campo fechado com escala padronizada: manhã; manhã e tarde; tarde e noite; noite.

6.2.5 Pré-teste

6.2.5.1 Local e forma de aplicação

Optou-se pela realização do pré-teste em instituição de ensino superior privada localizada na capital de São Paulo e que possuísse características intermediárias entre aquelas relacionadas como objeto principal da pesquisa.

A instituição, portanto, escolhida por conveniência do pesquisador é caracterizada por possuir mais de 50 mil alunos, distribuídos em diversos campi, em 60 cursos que vão de graduação bacharelada, tecnológicas e licenciaturas. A instituição contempla a formação continuada com programas de pós-graduação lato e stricto sensu.

Foram utilizadas as instalações da própria instituição que disponibilizou laboratório de informática para acesso aos questionários digitais da pesquisa.

Foram realizadas duas etapas de aplicação do questionário, sendo que a primeira foi feita em formato impresso e a segunda em ambiente virtual para cada um dos grupos de interessados selecionados, ou seja, docentes, gestores, discentes e funcionários técnico-administrativos.

6.2.5.2 Seleção dos participantes

Foram convidados representantes dos principais grupos de *stakeholders* da instituição para a realização do pré-teste. Na categoria de docentes, foram selecionados 11 professores de cursos de graduação que fazem parte do departamento de ciências exatas, gerenciais e tecnologias, procurando compor uma amostra que representasse a diversidade de cursos e características docentes, tais como regime de trabalho, formação e titulação.

Na categoria de clientes, foram selecionados 10 alunos de períodos avançados dos mesmos cursos representados pelos docentes selecionados.

Para a categoria de gestores, foram convidados 4 gestores de áreas de conhecimento diferentes dentro do departamento de ciências exatas, gerenciais e tecnologias. E por fim, para compor a categoria de funcionários técnico-administrativos foram convidados 5 funcionários e técnicos envolvidos com atividades acadêmicas da instituição.

Totalizou-se número de 30 pessoas envolvidas no pré-teste e que responderam aos questionários impressos e digitais, o que gerou 4.500 respostas tabuladas e submetidas ao modelo de análise dos dados com ajuda do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 16.

6.2.5.3 Acompanhamento e entrevista com os participantes

Uma vez que o pré-teste ocorreu em ambiente único e sob controle do pesquisador, foi possível observar e identificar as diversas condições às quais o questionário foi submetido. Todos os participantes do pré-teste receberam folha para anotação de suas dúvidas e sugestões que, posteriormente foram consolidadas para melhoria do instrumento e meio de veiculação do questionário.

Durante o preenchimento do questionário foi possível verificar a relação dos participantes com o instrumento e o fluxo de preenchimento, além do tempo necessário e principais dificuldades.

Ao final do preenchimento, foram realizadas três perguntas, para cada grupo, e solicitado que escrevessem as respostas na folha de anotações previamente entregue:

1. Você teve dificuldade em relação ao entendimento dos quesitos?
2. Você teve dúvidas sobre a maneira de preencher o questionário?
3. Você faria alguma sugestão em relação ao instrumento que preencheu?

Tanto os dados de tempo de preenchimento, sinais emitidos pelos participantes e respostas às três perguntas resultaram favoravelmente às condições de aplicação. A maioria dos respondentes não apontou dificuldades no entendimento dos quesitos, nem em relação ao preenchimento do questionário. Dentre as sugestões apontadas pelos respondentes, destacaram-se as seguintes:

- a) Providenciar um *banner* na página do questionário que informe a situação de carga, com dizeres como “aguarde...carregando questionário”. Isso em decorrência das diferenças de equipamentos, banda de internet e complexidade do questionário.
- b) Implementar cabeçalhos intermediários para que o respondente tenha sempre a referência, principalmente, acerca das colunas de seleção da escala.
- c) Eliminar o termo “Sentimento” dos quesitos em que apareça uma vez que a escala já se refere a condição de percepção subjetiva, no caso dos questionários aplicáveis a alunos, docentes e técnico-administrativos.
- d) Alertar, no texto introdutório sobre a necessidade de acionamento do botão “ENVIAR” para que o preenchimento seja concluído.

6.2.6 Procedimentos de Coleta de Dados

Cada instituição selecionada na amostra recebeu convite para participação na pesquisa, com identificação dos objetivos, do pesquisador, orientador e chancela da Universidade de São Paulo.

No convite foi solicitada a confirmação do interesse em participar da pesquisa e a garantia de recebimento dos resultados analisados e individualizados da instituição, após a defesa da tese pelo pesquisador.

Uma vez confirmada a participação da IES foi transmitida aos responsáveis, senha de validação de questionário e solicitado que esta senha fosse distribuída, aleatoriamente, para gestores, alunos, funcionários técnico-administrativos e docentes.

Com o apoio de empresa especializada, os quatro questionários foram disponibilizados em páginas na internet. Essas páginas somente puderam ser acessadas em endereço fechado, oculto e informado exclusivamente aos participantes da pesquisa.

Para impedir o preenchimento irregular cada questionário preenchido deveria ter, obrigatoriamente, o campo de senha preenchido corretamente. Ao acessar o formulário correspondente, os respondentes informaram as respectivas senhas que foram registradas juntamente com as respostas.

Todas as respostas, eletronicamente realizadas, foram automaticamente armazenadas em arquivo digital estruturado em formato de importação para o software SPSS 16 que, durante o período de coleta definido no intervalo entre 01/06/2010 e 10/09/2010, a ferramenta foi utilizada para avaliar o volume de respondentes e consistência em relação ao plano de amostragem.

Este acompanhamento possibilitaria a realização de ajustes no plano amostral em tempo para tomada de decisões sobre a prorrogação ou não dos prazos definidos inicialmente. Ao final do período, constatou-se que não haveria necessidade de qualquer alteração, embora a velocidade de coleta de dados pudesse significar estagnação em alguns momentos e alto índice de respostas em outros.

6.3 ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS COLETADOS

A análise preliminar de dados focalizou atenção na amostra e no perfil dos respondentes. Na primeira, foram feitas considerações sobre a relação entre o número de respostas obtidas e a previsão inicial da amostra, validade das respostas e necessidades de descartes. Na segunda, a abordagem recaiu sobre o perfil demográfico dos participantes e sobre características e peculiaridades.

6.3.1 Sobre a amostra

Encerrado o período de coleta de dados, foi possível alcançar o número de 170 respondentes, em uma amostra satisfatória para a utilização de abordagem não estratificada dos dados (HAIR, 2009).

Observou-se que o procedimento de adoção de senha de validação de questionários respondeu positivamente em relação à expectativa de se evitar questionários inválidos ou preenchidos de maneira incorreta.

Nenhum dos 170 questionários respondidos foi perdido por inconsistência ou ausência de dados que interferiram na análise quantitativa e qualitativa da pesquisa.

6.3.2 Sobre o perfil dos respondentes

A distribuição dos respondentes, por categoria de *stakeholders* apontou para a situação apresentada no Gráfico 14. Nele é possível verificar que existe um equilíbrio entre as classes componentes, ou seja, 30% de docentes, 37% de gestores, 22% de alunos e 11% técnico-administrativos.

Gráfico 14- Distribuição de respondentes por Categoria de Stakeholder

Fonte: dados de pesquisa

No que se refere ao gênero dos respondentes, foi possível verificar que a amostra proporcionou uma representatividade adequada na medida em que há praticamente a mesma quantidade de homens e mulheres como participantes da pesquisa (vide Gráfico 15). A pequena variação que pende para o gênero masculino não é significativa e nem impacta em qualquer análise futura.

Gráfico 15-Gênero dos respondentes

Fonte: dados de pesquisa

Quanto à faixa etária da amostra (Quadro 53), observou-se maior frequência de respostas entre pessoas com 35 anos, sendo que a menor idade entre os respondentes, independente de categoria de *stakeholder*, é de 19 anos e a maior idade observada foi de 65 anos.

A grande variância (128,7%) e desvio padrão (11,3), observados na análise dos dados, apoiam resultados na medida em que permite a consideração de uma gama maior de pessoas de diversas faixas etárias apresentando suas percepções sobre os diversos quesitos da pesquisa.

Quadro 53: Idade

Média	38,84
Mediana	38
Moda	35 ^a
Desvio Padrão	11,349
Variância	128,797
Menor	19
Maior	65

Fonte: dados de pesquisa

Considerando que a pesquisa teve abrangência nacional, a distribuição das faixas de remuneração apresentadas no Gráfico 16 demonstra uma realidade salarial característica do campo de pesquisa que são as instituições de ensino superior da rede privada. Mais da metade da amostra recebe remuneração superior ao teto.

Gráfico 16- Faixa de Remuneração

Fonte: dados de pesquisa

As diferenças salariais, no entanto, em relação à jornada semanal apontada pelos respondentes (vide Gráfico 16) merecem estudo futuro. Conforme pode ser visto no Gráfico 17, 70% dos participantes trabalham mais do que 30 horas, sendo que 34% têm jornada igual ou superior a 40 horas semanais.

Gráfico 17- horas de trabalho

Fonte: dados de pesquisa

Outra característica interessante da amostra diz respeito ao número de dependentes dos respondentes. Segundo os dados da pesquisa (Gráfico 18), 44% não possuem dependentes enquanto 24% têm dois dependentes. Apenas 1% possui 5 dependentes que é o número máximo verificado entre os participantes.

Gráfico 18- Número de dependentes

Fonte: dados de pesquisa

Complementa o perfil dos respondentes a procedência regional. Observa-se que a maior parte dos respondentes estão localizados na região sul e sudeste. No entanto há grande representatividade de instituições de ensino superior da região nordeste. A região norte e centro-oeste teve uma baixa resposta aos convites encaminhados.

Em termos percentuais registra-se 1% de respondentes estabelecidos na região norte, 22% na região nordeste, 21% na região sul, 52% na região sudeste e 4% na região centro-oeste do Brasil, como pode ser visto no Gráfico 19.

Gráfico 19 - Distribuição regional de respondentes

Fonte: dados de pesquisa

Na Figura 8, a seguir, é apresentada a distribuição dos questionários preenchidos a partir da localização dos respondentes e a quantidade de questionários referentes a cada uma das unidades da federação.

Em números absolutos o estado de São Paulo teve a maior representatividade (56 respondentes) seguida de Minas Gerais (21 respondentes) e do Paraná (18 respondentes). Em contrapartida, apenas nove respondentes são oriundos da região norte e centro-oeste.

Figura 8: distribuição regional da pesquisa

Fonte: dados de pesquisa

6.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados da pesquisa contemplam três dimensões distintas que buscaram oferecer insumos suficientes para o estabelecimento das relações entre o corpo teórico estabelecido e a percepção captada dentro do universo de pessoas que compõem a realidade das instituições de ensino superior da rede privada.

A primeira dimensão oferece possibilidade de visualização dos resultados a partir de análise estatística descritiva e comentada.

A segunda dimensão de análise diz respeito à aplicação de análises multivariadas, dentre elas a análise fatorial, análise discriminante e análise de vizinhança sobre o resultado bruto do questionário de pesquisa, em função dos quesitos medidos em escala padronizada.

A terceira dimensão está vinculada à questão aberta pela qual os respondentes puderam expor sua visão acerca do componente qualidade de vida no trabalho. Esta abordagem demandou a aplicação de análise de conteúdo.

6.4.1 Análise Descritiva dos Dados de Pesquisa

A análise que se inicia apresenta a varredura integral de todos os quesitos que fizeram parte dos 170 questionários respondidos. O agrupamento da análise se deu em função dos fatores principais e secundários além de levar em conta as categorias de *stakeholders* que tiveram os quesitos associados a seus questionários.

A apresentação e análise dos resultados de cada uma das questões que compuseram o questionário da pesquisa são acompanhadas de quadro composto por quatro subdivisões: descritivo do quesito pesquisado, gráfico de barras com a distribuição de frequência, gráfico de apresentação percentual das respostas do quesito e tabela demonstrativa da participação dos diversos grupos de *stakeholders*, percentualmente, em relação às respostas observadas.

6.4.1.1 Fator Acessibilidade

O fator acessibilidade é composto por quatro quesitos denominados Q101, Q102, Q103 e Q104. Todos estão voltados a identificar a percepção dos respondentes em relação às condições de acessibilidade e inclusão de pessoas com restrições ou necessidades especiais às atividades regulares da instituição de ensino superior.

O quesito Q101 é apresentado no Painel 1 e apresenta a percepção dos respondentes em relação as condições de acesso e apoio oferecido pelas instituições de ensino superior às pessoas com quem mantém vínculo.

A maioria dos participantes (75%) está satisfeita ou muito satisfeita com a maneira pela qual suas IES atuam no âmbito da acessibilidade geral. Dentre aqueles que responderam na escala máxima, 59% são gestores o que confirma a preocupação com o tema.

Apesar disso, 23% das respostas apontaram insatisfação e apenas três respondentes não conheciam a posição da instituição de ensino em relação à acessibilidade. Ressalte-se que do conjunto de respondentes insatisfeitos, docentes representam 47% e dentre os totalmente insatisfeitos, esse número cai para 40%.

Dentre aqueles que responderam na escala de muito insatisfeitos, 60% são alunos. Ainda para esta categoria, os insatisfeitos representam 23%.

Em contrapartida, 25% dentre os alunos apontaram estar satisfeitos ou totalmente satisfeitos em relação às ações e postura da IES acerca da acessibilidade e apoio aos portadores de necessidades especiais ou mobilidade reduzida.

Painel 1: DADOS – acessibilidade – q101

Preocupação da instituição de ensino superior em relação ao acesso e apoio a portadores de necessidades especiais ou com mobilidade reduzida

n=170

n=170

Respostas por Categorias de Stakeholders

	1	2	3	4	5
ALUNOS	33%	60%	26%	27%	13%
GESTORES	0%	0%	21%	27%	59%
DOCENTES	33%	40%	47%	33%	17%
TÉCNICOS	33%	0%	6%	14%	11%

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q102 aborda detalhe da questão de acessibilidade e apoio da IES no que se refere a questões de sinalização adequada para portadores de deficiência visual.

O Painel 2 demonstra o resultado do quesito e por ele nota-se que 54% dos respondentes sinalizaram insatisfação. 11% não conhecem tais sinalizações nas instituições de ensino a que estão vinculados e 11% estão muito satisfeitos com a sinalização disponível.

Dentre aqueles que responderam na escala máxima, 68% são gestores e 16% são alunos. Os respondentes que apontaram estar satisfeitos são representados por 49% de gestores, 27% de docentes, 17% de alunos e 7% de funcionários técnico-administrativos.

Painel 2 - DADOS - acessibilidade - q102

Preocupação da instituição de ensino superior em relação à sinalização especial para portadores de deficiência visual

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	33%	35%	20%	17%	16%
GESTORES	6%	27%	32%	49%	68%
DOCENTES	28%	31%	38%	27%	11%
TÉCNICOS	33%	8%	11%	7%	5%

Fonte: dados de pesquisa

No Painel 3 podem ser observadas as percepções relacionadas especificamente ao atendimento de biblioteca das instituições de ensino superior, principalmente no que se refere ao apoio ao portador de necessidades especiais ou de mobilidade reduzida.

O quadro, relacionado ao quesito Q103 aponta para satisfação de 36% dos respondentes enquanto 21% estão totalmente satisfeitos. É expressivo, no entanto, o número de respondentes que demonstrou insatisfação (36%). Destes, 29% estão insatisfeitos e 7% demonstram total insatisfação em relação ao quesito.

Dos respondentes insatisfeitos, 44% são representados por docentes enquanto 8% são funcionários técnico-administrativos. Os participantes que responderam estarem totalmente insatisfeitos são em sua maioria alunos (42%) e gestores (33%).

Painel 3- DADOS - acessibilidade - q103

Preocupação da instituição de ensino superior em relação à oferta de biblioteca preparada para apoio e atendimento a portadores de necessidades especiais ou com mobilidade reduzida

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	50%	42%	18%	20%	17%
GESTORES	8%	33%	24%	34%	69%
DOCENTES	33%	17%	44%	33%	9%
TÉCNICOS	8%	8%	14%	13%	6%

Fonte: dados de pesquisa

O resultado obtido no quesito Q104, apresentado de maneira consolidada no

Painel 4, aponta para situação semelhante ao observado nos quesitos anteriores. Grande parte dos respondentes (67%) está satisfeita em relação à preocupação e oferta de condições de mobilidade interna aos membros vinculados à instituição de ensino superior. Destes, 38% estão satisfeitos e 29% estão totalmente satisfeitos.

Docentes e gestores concordam na proporção de 35% e 34%, respectivamente. Dentre os respondentes totalmente satisfeitos, os gestores participam com 63% das respostas. Dentre os respondentes que demonstram algum tipo de insatisfação (29%), 5% estão totalmente insatisfeitos, sendo que deste número 56% são alunos e 33% são docentes. Estão insatisfeitos, em relação a este quesito, 24% da amostra e destes 43% são docentes e 33% são alunos.

Painel 4 -DADOS - acessibilidade - q104

Preocupação da instituição de ensino superior em relação à oferta de infraestrutura adaptada para mobilidade de pessoas com restrições ou necessidades especiais.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	43%	56%	33%	17%	12%
GESTORES	0%	11%	18%	35%	63%
DOCENTES	43%	33%	43%	34%	12%
TÉCNICOS	14%	0%	8%	14%	12%

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.2 Fator Autonomia

O fator autonomia (Painel 5) foi trabalhado por intermédio de quatro quesitos representados por Q201, Q202, Q203 e Q204. Todos esses quesitos se relacionam ao sentimento de liberdade acerca de escolhas diretamente vinculadas ao cotidiano das operações de ensino e aprendizagem.

Q201 é o quesito que apresenta a percepção dos respondentes sobre a autonomia dos docentes no que se refere aos conteúdos programáticos das disciplinas ministradas (Painel 5). Os resultados obtidos demonstram que 92% dos participantes da pesquisa estão satisfeitos (42%) ou totalmente satisfeitos (50%).

Apenas 8% dos respondentes estão insatisfeitos (6%) ou totalmente insatisfeitos (2%), sendo que dentre o número de totalmente insatisfeitos, 50% são gestores e 50% são docentes.

Painel 5 - DADOS - autonomia – q201

Fonte: dados de pesquisa

Complementarmente, o quesito Q202 (Painel 6) possibilita a observação da percepção dos respondentes quanto à autonomia em relação à metodologia de aula e avaliações. Os resultados apontaram para um percentual de 89% de pessoas satisfeitas, dentre as quais 45% estão totalmente satisfeitas.

Para 3% dos respondentes a sensação de total insatisfação é apontada, sendo que destes 67% são gestores e 33% são professores. Os demais 7% de insatisfeitos é um grupo formado por 63% de gestores e 38% de docentes.

Painel 6- DADOS - autonomia – q202

Autonomia em relação à metodologia de aula e sistema de avaliação nas disciplinas ministradas.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	0%	0%	0%
GESTORES	100%	67%	63%	46%	61%
DOCENTES	0%	33%	38%	54%	39%
TÉCNICOS	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte: dados de pesquisa

Em Q203 (Painel 7), quesito que aponta para a autonomia na seleção e uso de materiais didáticos, mudam os percentuais entre os grupos de pessoas satisfeitas e totalmente satisfeitas.

Para 54% dos respondentes, tal quesito lhes garante total satisfação enquanto 37% estão satisfeitos. Observa-se que dentre os totalmente satisfeitos, a maior parte é representada por gestores (61%)

Do percentual de 37% de pessoas insatisfeitas, 56% são docentes e 44% são gestores. Apenas um docente registrou desconhecimento sobre o quesito e não foram registradas insatisfações totais por parte de nenhum dos respondentes.

Painel 7-DADOS - autonomia – q203

Autonomia em relação à seleção e uso de material didático nas disciplinas ministradas.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	0%	0%	0%
GESTORES	0%	0%	44%	50%	61%
DOCENTES	100%	0%	56%	50%	39%
TÉCNICOS	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte: dados de pesquisa

O quesito 204 (Painel 8) revela percepção bem definida sobre assunto de grande relevância nas discussões em instituições de ensino superior ao tratar a autonomia dos docentes em relação à manutenção da disciplina em sala de aula.

Para 94% dos respondentes, a autonomia dada pela IES é totalmente satisfatória. Apenas 7 participantes apontaram insatisfação. Entre aqueles que demonstraram satisfação total, 54% são gestores e 46% são docentes.

Já dentre os insatisfeitos a proporção é muito parecida, sendo que 57% são gestores e 43% são docentes.

Painel 8-DADOS - autonomia – q204

Autonomia e autoridade para a manutenção de disciplina em sala de aula.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	0%	0%	0%
GESTORES	0%	0%	57%	55%	54%
DOCENTES	0%	0%	43%	45%	46%
TÉCNICOS	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.3 Fator Avaliação de Desempenho

Este fator foi mapeado por intermédio de um único quesito desenhado para alcançar a percepção das pessoas acerca da existência de sistemas formais de avaliação do desempenho e, intrinsecamente, quanto ao caráter de tais sistemas em relação às estratégias de gestão de pessoas.

O quesito Q301, apresentado no Painel 9, demonstra que 80% dos participantes da pesquisa estão satisfeitos (49%) ou totalmente satisfeitos (31%) em relação às propostas de avaliação de desempenho da IES.

Para 16% dos respondentes, no entanto, tais sistemas têm gerado insatisfação (13%) e total insatisfação (3%) sendo que destes números a maior parte é representada por docentes, com 47% de insatisfeitos e 50% de totalmente insatisfeitos.

Painel 9- DADOS – avaliação de desempenho – q301

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.4 Fator Carreira

O fator carreira é apresentado por três quesitos denominados Q401, Q402 e Q403 que procuram estabelecer a existência, legitimidade e equidade em relação a este componente da gestão de pessoas e suas consequências no grau de satisfação das pessoas que participaram da pesquisa.

O quesito Q401 (Painel 10) trata da existência e divulgação efetiva de plano de carreira na IES e demonstrou similaridade entre os agrupamentos de respostas.

Os participantes satisfeitos (25%) e totalmente satisfeitos (23%) totalizaram 48% enquanto os participantes insatisfeitos (25%) e totalmente insatisfeitos (18%) alcançaram percentual de 43%.

Isso demonstra uma grande variação na forma e condução de projetos de carreira nas instituições de ensino superior, pois ambos os polos têm percepções distintas em mesma proporção.

Destaque especial para o número de pessoas que desconhecem o assunto dentro das instituições de ensino a que estão vinculadas. Esse número chega a 9% dos respondentes.

Outro dado interessante diz respeito à percepção dos gestores que, em todas as faixas da escala, exceto dentre os totalmente insatisfeitos, apontam para percentuais mais elevados do que os demais respondentes docentes e técnico-administrativos.

Painel 10 - DADOS - carreira – q401

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q402 confirma a distribuição mencionada anteriormente mas faz revelações interessantes sobre os impactos dos planos de carreira nas IES.

No Painel 11 é possível observar que o número de pessoas que desconhece os planos de carreira aumentou para 10%.

Dentre as pessoas que participaram da pesquisa 38% estão satisfeitas (20%) e totalmente satisfeitos (18%). Somam 52% os participantes insatisfeitos (29%) e totalmente insatisfeitos (23%).

Importante registrar que dentre os participantes que apontaram total insatisfação 63% são docentes e que dentre aqueles que não conhecem a eficiência do sistema de carreiras na IES 38% são gestores.

Painel 11- DADOS - carreira – q402

Fonte: dados de pesquisa

Q403 é o quesito que estabelece a relação de bem-estar das pessoas no que se refere à percepção de justiça e equidade nos eventos de mobilidade e gestão de carreiras nas instituições de ensino superior.

No Painel 12 é possível verificar que em relação ao quesito a maioria dos respondentes (71%) está satisfeita (42%) ou muito satisfeita (29%). Mais uma vez, os responsáveis pelos índices de total satisfação são os gestores que participam com 66% das respostas.

Os respondentes insatisfeitos (17%) e totalmente insatisfeitos (8%) são representados em sua maioria por docentes com 68% e 45% respectivamente, dentre os respondentes de cada escala de insatisfação.

Apenas 4% dos participantes não souberam se posicionar em relação ao quesito por desconhecimento do assunto, tratado na IES.

Painel 12- DADOS - carreira – q403

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.5 Fator Comprometimento

São quatro os quesitos que definem o fator comprometimento, para fins desta pesquisa: Q501, Q502, Q503 e Q505. Tratam de questões que passam pela carga horária docente, estabilidade e segurança, necessidade de complementação de renda com atividades externas e atenção em relação às convenções coletivas.

O Painel 13 apresenta os resultados da pesquisa no que diz respeito ao quesito Q501 que aborda o comprometimento da IES em relação à manutenção da carga horária dos docentes a cada semestre/ano letivo.

Estão totalmente satisfeitos em relação a esse comprometimento 38% dos respondentes enquanto 40% estão satisfeitos. Deste último número, 53% são docentes e 47% são gestores.

Os insatisfeitos (15%) e os totalmente insatisfeitos (3%) totalizam 18% dos respondentes e são representados em sua maioria por docentes, 53% e 67% respectivamente.

Painel 13 - DADOS - comprometimento – q501

Fonte: dados de pesquisa

Estabilidade e segurança dos empregados, percepção coletada pelo quesito Q502 e apresentado pelo Painel 14 revela altos índices de satisfação. Segundo os respondentes, 75% estão totalmente satisfeitos (30%) ou satisfeitos (45%) enquanto 23% estão totalmente insatisfeitos (5%) ou insatisfeitos (18%).

Fazem parte importante do número de totalmente insatisfeitos, docentes (71%) e técnico-administrativos (29%) e em contrapartida, dentre os totalmente satisfeitos, a maior parte é representada por gestores (62%). Apenas 2% dos respondentes não souberam ou não conhecem o assunto tratado pelo quesito.

Painel 14- DADOS - comprometimento – q502

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q503 (Painel 15) tem uma importância visível dada a maneira pela qual as relações de trabalho entre docentes e instituições de ensino superior se dão. Na maior parte dos casos os professores são horistas e compõem sua renda a partir de diversos vínculos com instituições diferentes ou mesmo com atividades profissionais diversas da docência.

O Painel 15 revela a percepção e bem-estar dos respondentes em relação ao quesito que de maneira objetiva aponta para uma divergência entre os graus de satisfação e insatisfação.

Dentre os respondentes, 11% não souberam responder por não conhecerem as políticas da instituição ao passo que para os demais estágios da escala do quesito, a distribuição é equidistante.

Para 46% dos participantes tal necessidade gera total insatisfação (15%) ou insatisfação. Já para 43% dos respondentes a realidade associada à demanda por composição de carga horária adicional proporciona sentimento de satisfação (30%) ou de total satisfação (13%).

Painel 15- DADOS - comprometimento – q503

Fonte: dados de pesquisa

No que se refere ao cumprimento e atenção aos dispositivos legais que proporcionam garantia de segurança aos empregados, conforme pode ser visto no Painel 16, 77% dos respondentes estão satisfeitos ou totalmente satisfeitos. Para apenas 4% dos participantes, o comprometimento em relação a esta temática proporciona total insatisfação.

Segundo o Painel 16 que apresenta os resultados para o quesito Q505, dentre os respondentes que apontaram total insatisfação, 80% são docentes e 20% são gestores. Para aqueles que se revelaram insatisfeitos, 60% são docentes e os mesmos 20% são gestores.

No polo oposto, 68% dos respondentes que demonstraram total satisfação são gestores e 44% daqueles que apontaram satisfação são docentes.

Painel 16- DADOS - comprometimento – q505

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.6 Fator Comunicação e Acesso às Informações e Conhecimento

O fator comunicação e acesso às informações e conhecimento são apresentados pelos quesitos Q601, Q602 e Q603 que abordam questões como divulgação de políticas, facilidade de acesso às informações e disponibilização de fontes de conhecimento e repositórios.

Em Q601, apresentado no Painel 17, é possível identificar que 65% dos respondentes estão satisfeitos (40%) ou muito satisfeitos (25%). Apesar disso, 23% dos participantes apontam para insatisfação sendo que 6% não conhecem suficientemente o assunto para posicionamento.

No grupo que respondeu desconhecimento sobre as políticas da instituição, 45% são alunos e 27% são docentes, enquanto entre aqueles que afirmaram estarem totalmente satisfeitos em relação à comunicação das políticas da instituição, 64% são gestores, enquanto alunos, docentes e técnico-administrativos representaram respostas na ordem de 12 % cada uma das categorias, totalizando 36%.

Docentes que apontaram para insatisfação em relação ao quesito representam 51% e entre os respondentes que informaram total insatisfação, alunos, docentes e técnico-administrativos representaram, respectivamente, 30%, 40% e 20%.

Painel 17 - DADOS - Comunicação e acesso às informações e conhecimento – q601

Fonte: dados de pesquisa

O Painel 18 demonstra os resultados da pesquisa em relação ao quesito Q602 cujo conteúdo trata da facilidade de acesso às políticas, normas e rotinas definidas pela instituição de ensino superior e legislação vigente.

Foram captadas 12 respostas (7%) apontadas para desconhecimento sobre o quesito e 69% das respostas apontaram para pessoas satisfeitas (38%) ou totalmente satisfeitas (31%). Os insatisfeitos (17%) e os totalmente insatisfeitos (7%) totalizaram os demais 24%.

Os participantes que reportaram satisfação são representados em sua maioria por alunos (30%) e docentes (31%). Esses mesmos grupos também participaram como maioria entre aqueles que sinalizaram total insatisfação, totalizando 75%.

Painel 18- DADOS - Comunicação e acesso às informações e conhecimento – q602

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q603 (Painel 19) teve um alcance geral em todas as categorias de respondentes, quer tenham sido alunos, docentes, gestores ou técnico-administrativos. Ao abordar a facilidade de acesso a acervos e toda ordem de repositórios de conhecimentos, o quesito procurou identificar o grau de satisfação ou insatisfação quanto ao acesso a conhecimentos.

Assim sendo foi possível observar que 87% dos respondentes estão satisfeitos (39%) ou totalmente satisfeitos (48%). Apenas 11% demonstraram insatisfação e 2% total insatisfação em relação ao quesito. Nenhum respondente apontou para desconhecimento sobre o quesito ou sua aplicação na IES.

O percentual de respostas que apontaram total satisfação é expressivo e supera o número de satisfeitos. Dentre os 81 respondentes que assim se manifestaram, 49% são gestores e

outros 42% são docentes e alunos, o que demonstra um bom equilíbrio entre aqueles que devem fomentar o acesso e aqueles que os utilizam de fato e cotidianamente.

Painel 19 - DADOS - Comunicação e acesso às informações e conhecimento – q603

Facilidade de acesso às diversas fontes de conhecimentos, tais como acervo bibliográfico, vídeos, periódicos, bases de dados virtuais e outras fontes disponibilizadas pela instituição de ensino superior.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	37%	19%	22%
GESTORES	0%	33%	21%	25%	49%
DOCENTES	0%	33%	37%	40%	20%
TÉCNICOS	0%	33%	5%	15%	9%

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.7 Fator Condições do Ambiente Físico

O fator condições do ambiente físico consolida dez quesitos que abordam situações de realidade das instituições de ensino superior relacionadas ao espaço e as relações deste com as pessoas e processos. Fazem parte deste fator os quesitos Q701, Q702, Q703, Q704, Q705, Q706, Q707, Q708, Q709 e Q710.

O Painel 20 inicia a apresentação desses quesitos pelo Q701 que captou a percepção dos participantes em relação à prevenção de riscos ambientais à saúde.

O resultado apontado indicou que 37% dos respondentes estão satisfeitos com os programas existentes e com a maneira como a instituição articula ações de prevenção de riscos à saúde. Apesar disso, os dados demonstraram que existe um grupo de pessoas muito satisfeitas (20%) assim como outro grupo de respondentes insatisfeitos (27%) cujo equilíbrio é evidente.

Ao serem somadas as respostas dos satisfeitos (57%) e comparadas à somatória dos insatisfeitos (35%), ainda teremos uma realidade que aponta para uma preocupação institucional para com questões que envolvem a saúde e o meio-ambiente.

Ainda assim foram anotados 14 respondentes que não conhecem a existência do tema dentre os assuntos divulgados pela IES, sendo que destes, 43% são alunos, 7% são gestores, 43% são docentes e outros 7% são empregados técnico-administrativos.

Entre os respondentes que sinalizaram total satisfação a maioria é representada por gestores enquanto as demais categorias (alunos, docentes e técnico-administrativos) somam 33%.

Painel 20 - DADOS - Condições do Ambiente Físico – q701

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q702 trata da coleta seletiva de resíduos (Painel 21) e os resultados apontaram para uma divergência expressiva entre os respondentes.

Os participantes que não conhecem a temática somaram 10% enquanto 15% disseram estar totalmente insatisfeitos em relação à maneira pela qual a instituição de ensino promove a coleta seletiva.

Insatisfação em relação ao quesito foi apontada por 28% dos respondentes enquanto 47% da amostra demonstraram satisfação (34%) ou total satisfação (13%).

Dentre aqueles que apontaram satisfação total, 48% são alunos, docentes e técnicos enquanto 52% são gestores. Na extremidade oposta da escala, 38% dos respondentes totalmente insatisfeitos são representados por gestores enquanto as demais categorias de *stakeholders* somam 62%.

Painel 21- DADOS - Condições do Ambiente Físico – q702

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q703, apresentado pelo Painel 22 colabora com a pesquisa na medida em que estabelece a ligação entre a percepção dos respondentes a questões de ordem ambiental e redução de desperdícios.

Os participantes da pesquisa, segundo os dados de resultados, em sua maioria 57% estão muito satisfeitos (13%) e satisfeitos (44%) com as ações de controle e redução de desperdícios por parte da IES.

Por outro lado, 23% dos respondentes demonstram insatisfação enquanto 11% estão totalmente insatisfeitos com tais ações nas IES com que mantêm vínculo. Outros 9% dos participantes não possuem conhecimento sobre o assunto.

Painel 22- DADOS - Condições do Ambiente Físico – q703

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q704 complementa o quesito anterior promovendo uma abordagem inversa, buscando indicação de aproveitamento eficiente e eficaz de recursos primários no ambiente de ensino (Painel 23).

Os participantes da pesquisa confirmam seu posicionamento em relação ao quesito anterior mantendo o mesmo percentual de muito satisfeitos (13%) e satisfeitos (44%) em relação ao uso eficiente de água e energia elétrica por parte da IES.

Também os participantes insatisfeitos (24%) e totalmente insatisfeitos (9%) mantêm a mesma proporção de respostas em relação às ações de uso eficaz de recursos nas IES com que mantém vínculo. Subiu para 10%, no entanto, o percentual de participantes que não possuem conhecimento sobre o assunto.

Painel 23 -DADOS - Condições do Ambiente Físico – q704

Fonte: dados de pesquisa

Eficiência da estrutura predial é o elemento tratado pelo quesito Q705 (Painel 24) para o qual 72% dos respondentes assinalaram satisfação (44%) e total satisfação (28%) enquanto 23% demonstraram insatisfação (17%) e total insatisfação (6%).

Pessoas que não souberam como avaliar o quesito por falta de conhecimento sobre as propostas da IES totalizaram 5% dos respondentes.

Gestores (51%) sinalizaram com satisfação total acerca deste quesito enquanto 45% dos participantes que se identificaram como totalmente insatisfeitos são docentes.

Painel 24- DADOS - Condições do Ambiente Físico – q705

Fonte: dados de pesquisa

O Paine 25 apresenta um panorama no qual 85% dos respondentes estão satisfeitos (46%) ou totalmente satisfeitos (39%) em relação ao estado de conservação das salas de aula, laboratórios e espaços de convivência da instituição de ensino superior.

Dentre os respondentes satisfeitos, 41% são docentes e 22% são alunos. Já entre os totalmente satisfeitos, 55% são gestores e 19% são alunos.

Apesar desse grande percentual de aceitação, 10% dos participantes demonstraram insatisfação em relação ao quesito e 4% apontaram total insatisfação. Apenas um respondente não soube apresentar seu posicionamento.

Alunos representaram 35% dentre aqueles que informaram insatisfação em relação ao quesito enquanto 29% são docentes. Dos 4% de respondentes que demonstraram total insatisfação, 50% são docentes e 33% são alunos.

Paine 25 - DADOS - Condições do Ambiente Físico – q706

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q707, demonstrado pelo Painel 26, trata da percepção da amostra acerca do estado de manutenção dos equipamentos de segurança e de apoio didático.

Para 78% dos respondentes o sentimento de satisfação (43%) e total satisfação (35%) é evidente. Para 19% dos participantes, insatisfação (14%) e total insatisfação (5%) é o sentimento gerado em relação ao quesito apresentado. Para 3% dos respondentes não havia informação suficiente sobre o quesito que lhes permitisse posicionamento.

Painel 26 -DADOS - Condições do Ambiente Físico – q707

Fonte: dados de pesquisa

Conforto em relação aos ambientes de trabalho na instituição de ensino superior, considerando-se a iluminação, ventilação, acústica, climatização e acesso é a abordagem feita pelo quesito Q708 e apresentado no Painel 27.

Em relação ao quesito, os resultados apontam para 78% de pessoas que responderam estarem satisfeitas (50%) ou totalmente satisfeitas (28%). Os gestores que responderam com satisfação total representam 52% enquanto docentes e alunos somam juntos 40%.

Os 29 participantes que demonstraram insatisfação (17%) ou total insatisfação (4%) são representados em sua grande maioria por docentes e alunos. Docentes que responderam com insatisfação representam 38% sendo que 24% são alunos. Dos participantes que estão totalmente insatisfeitos em relação ao quesito 71% são docentes e os demais 29% são alunos e gestores.

Painel 27 - DADOS - Condições do Ambiente Físico – q708

Fonte: dados de pesquisa

Número de alunos em sala de aula é um quesito que interfere na qualidade e percepção de bem-estar de todas as pessoas envolvidas nos processos educacionais. O quesito Q709 (Painel 28) aborda esta questão.

O resultado da participação na pesquisa, em relação a este quesito demonstra que 87% dos respondentes estão satisfeitos (45%) ou totalmente satisfeitos (42%) em relação ao número de alunos em sala de aula.

No que tange a este assunto, 12% dos respondentes estão insatisfeitos (9%) ou totalmente insatisfeitos (3%). Dados interessantes demonstram que as quatro pessoas que responderam total insatisfação são gestores e dentre os que responderam com insatisfação, 70% são docentes e 30% são gestores.

Painel 28- DADOS - Condições do Ambiente Físico – q709

Fonte: dados de pesquisa

Q710 (Painel 29) é o quesito que consolida as questões relacionadas ao conforto das instalações físicas da instituição no que se refere à higiene e limpeza.

A maioria dos respondentes (49%) está totalmente satisfeita em relação ao quesito. Destes, 20% são alunos, 52% são gestores, 18% são docentes e 10% são empregados técnico-administrativos.

Ainda sobre este quesito, outros 41% dos respondentes afirmam estarem satisfeitos, dos quais 24% são alunos, 20% são gestores, 43% são docentes e 13% são técnico-administrativos.

Os participantes que demonstraram insatisfação (7%) ou total insatisfação (3%) em relação ao assunto somaram 10% e nenhum respondente registrou desconhecimento sobre o assunto praticado na IES com a qual mantém vínculo.

Painel 29- DADOS - Condições do Ambiente Físico – q710

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.8 Fator Convivência

Os quesitos Q801, Q802, Q803, Q804, Q805, Q806, Q807 e Q808 compõem o fator convivência e abordam questões como relacionamentos, trabalho em equipe, grupos de solução de problemas e espaços para convivência e troca de experiências.

O quesito Q801, apresentado pelo Painel 30 trata do relacionamento com colegas de trabalho, independentemente de níveis hierárquicos.

Apenas um respondente não soube como responder ao quesito e não houve registro de pessoas totalmente descontentes. Apesar disso, 4% dos respondentes apontou para insatisfação, sendo 3 gestores e 3 docentes.

Para 95% dos participantes, o relacionamento com os colegas proporciona tem proporcionado satisfação (44%) ou total satisfação (51%).

Painel 30- DADOS - CONVIVÊNCIA – q801

Fonte: dados de pesquisa

O relacionamento com os clientes da instituição de ensino superior é o tema tratado pelo quesito Q802 (Painel 31) sendo que os resultados não diferem muito dos encontrados no quesito anterior.

São 89% dos respondentes que se encontram entre as pessoas satisfeitas (42%) ou totalmente satisfeitas (47%), enquanto apenas 7% representam respondentes insatisfeitos (6%) ou totalmente insatisfeitos (1%). Houve registro de 4% de participantes que não souberam ou não quiseram responder ao quesito.

O respondente totalmente insatisfeito neste quesito é gestor, sendo que 63% dentre os que responderam como insatisfeitos também são gestores.

Painel 31- DADOS - CONVIVÊNCIA – q802

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q803 implementa na pesquisa sobre convivência a questão da hierarquia ao abordar o bem-estar das pessoas nas relações com superiores (Painel 32). Os participantes se dividem claramente sendo que a maioria (93%) demonstra satisfação ou total satisfação e 6% aponta insatisfação em relação ao quesito.

Dentre os insatisfeitos, 67% são docentes. Os técnico-administrativos, no entanto, apontam apenas graus de satisfação, sendo que dentre os participantes que responderam estarem satisfeitos, 20% fazem parte deste grupo de *stakeholders*.

Três pessoas sinalizaram incapacidade ou desconhecimento em relação ao quesito, sendo que dois são gestores e um é docente.

Painel 32- DADOS - CONVIVÊNCIA – q803

Fonte: dados de pesquisa

No sentido contrário da hierarquia, isto é, ao se abordar as relações com subordinados, aqui considerados todos aqueles que se reportam aos participantes da pesquisa, o quesito Q804, apresentado pelo Painel 33 mantém proximidade de resultados em relação ao quesito Q803.

Grande parte dos respondentes (93%) apontou graus de satisfação (44%) ou total satisfação (49%), sendo que 3% se manifestaram insatisfeitos em relação ao quesito. Os participantes que não souberam responder ao tema somaram 4%.

Dentre os respondentes que apontaram para satisfação, 40% são gestores, 41% são docentes e 19% são técnico-administrativos. Este número modifica levemente se a resposta tenha sido total satisfação. Neste caso, os gestores passam a representar 54%, docentes são 38% das respostas e os técnico-administrativos somaram 8%.

Painel 33- DADOS - CONVIVÊNCIA – q804

Fonte: dados de pesquisa

O estímulo ao trabalho em equipe proporcionado pela instituição de ensino superior é verificado pelo quesito Q805 (Painel 34) e oferece uma visão complementar em relação aos quesitos anteriores que trataram dos relacionamentos entre colegas.

Apesar de que 78% dos respondentes terem apontado satisfação (39%) ou total satisfação (39%) em relação ao quesito, o número de pessoas que sinalizaram para insatisfação (16%) e total insatisfação (5%) aponta número relevante.

Dentre os insatisfeitos nos dois graus da escala, 66% são docentes e técnico-administrativos insatisfeitos e 66% são representados pelos mesmos grupos como pessoas totalmente insatisfeitas.

Os gestores apenas são maioria absoluta dentre aqueles participantes que apontaram total satisfação (71%). Os respondentes satisfeitos se distribuem em gestores com 33% docentes com 44% e técnico-administrativos com 23%.

Painel 34-DADOS - CONVIVÊNCIA – q805

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q806, cujos resultados são demonstrados pelo Painel 35, traz à discussão resultados relacionados à maneira pela qual as instituições de ensino oferecem espaços adequados para a discussão de problemas do cotidiano que interferem nas operações da organização.

De acordo com este estímulo os respondentes divergiram embora a maioria (65%) tenha demonstrado satisfação (33%) ou total satisfação (32%), sendo que 29% apontaram graus de insatisfação.

Exceto dentre os totalmente satisfeitos, os docentes apontaram altos índices de respostas nos demais graus da escala. Dentre os satisfeitos, insatisfeitos e totalmente satisfeitos, apontaram participações de 41%, 57% e 50% respectivamente. Mesmo no grau mínimo, de desconhecimento sobre o assunto, os docentes participaram com 63% das respostas.

Painel 35-DADOS - CONVIVÊNCIA – q806

Fonte: dados de pesquisa

A existência de espaços reservados para a convivência da comunidade interna, aqui entendidos como ambientes nos quais as pessoas podem se encontrar, trocar experiências ou simplesmente relacionarem-se é tema observado pelo quesito Q807 (Painel 36).

Os resultados apontam para uma distribuição maior das respostas dentre os diversos graus da escala de pesquisa. Estão totalmente satisfeitos com a oferta deste tipo de espaço 26% dos respondentes. Estão satisfeitos 40% dos participantes, 25% estão insatisfeitos e 6% estão totalmente insatisfeitos. Cinco pessoas apontaram desconhecimento acerca deste tipo de espaço nas instituições de ensino superior com as quais mantêm vínculos.

É expressiva a participação dos alunos dentre as respostas que apontaram satisfação (26%) e total satisfação (27%). No grau de insatisfação, os gestores e docentes se dividem igualmente com 40% de respostas para cada um desses grupos. Já dentre aqueles que responderam no grau de satisfação, os gestores (32%) e docentes (34%) possuem participação próxima.

Painel 36-DADOS - CONVIVÊNCIA – q807

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q808, último componente do fator convivência (Painel 37), procura identificar o sentimento de bem-estar relacionado aos espaços e recursos de apoio à alimentação e outras conveniências à comunidade interna da organização.

A diferença entre pessoas que responderam com total satisfação (23%) e insatisfação (21%) é pequena, embora número significativo de respondentes tenha apontado para satisfação (42%). Os respondentes totalmente insatisfeitos correspondem a 9% da amostra enquanto 5% disseram não possuir conhecimento suficiente para a resposta.

A distribuição, dentre os respondentes satisfeitos é uniforme, sendo que 31% são alunos, 30% são gestores, 30% são docentes e 10% são funcionários técnico-administrativos. No grupo de respondentes insatisfeitos, a maior parte é representada por gestores (31%) e docentes (40%).

Painel 37-DADOS - CONVIVÊNCIA – q808

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.9 Fator Direitos e Garantias

O fator é composto pelos quesitos Q901, Q902, Q903, Q904, Q905, Q906 e Q907. São quesitos que tratam de assuntos relacionados aos direitos e relações objetivas do trabalho na percepção dos respondentes.

O primeiro quesito, denominado Q901 e apresentado pelo

Painel 38, capta a percepção geral dos respondentes em relação à maneira pela qual a instituição de ensino superior demonstra atenção aos componentes legais gerais das relações de trabalho.

Para 83% dos participantes, esse quesito conduz à satisfação total (42%) ou à satisfação (41%). Dentre os totalmente satisfeitos, 65% são representados por gestores e dentre os satisfeitos há igualdade de respostas entre gestores (41%) e docentes (41%).

Os insatisfeitos (11%) e os totalmente insatisfeitos (4%) totalizaram 15%, sendo que entre os primeiros, 64% são docentes e 29% são técnico-administrativos; entre os segundos 67% são docentes e 33% são gestores.

Painel 38-DADOS – DIREITOS E GARANTIAS – q901

Fonte: dados de pesquisa

Com relação à pontualidade no pagamento da remuneração, o quesito Q902 (Painel 39) apresenta os seguintes resultados:

Para 90% dos respondentes há satisfação (20%) ou total satisfação (70%) em relação ao quesito, sendo que 54% dos gestores estão totalmente satisfeitos e 42% dos docentes está satisfeita.

Dos 8% de pessoas com algum grau de insatisfação, 75% são docentes totalmente insatisfeitos e 71% são docentes insatisfeitos.

Painel 39-DADOS - DIREITOS E GARANTIAS – q902

Fonte: dados de pesquisa

No Painel 40 é possível observar os resultados para o quesito Q903 cuja abordagem está no respeito aos períodos de descanso previstos em lei e convenções coletivas.

O sentimento de satisfação total é apontado por 67% da amostra enquanto 23% afirmaram estar satisfeitos. Dentre os satisfeitos, 67% são docentes e 33% são representados por gestores e técnico-administrativos.

Seis pessoas demonstraram insatisfação em relação ao quesito e quatro respondentes afirmaram estarem totalmente insatisfeitos em relação ao respeito dado a períodos de descanso. Esses números são representados por docentes e gestores.

Nenhum técnico-administrativo apontou total insatisfação, mas 33% dentre aqueles que apontaram insatisfação pertencem a esta categoria de profissionais das IES.

Painel 40-DADOS - DIREITOS E GARANTIAS – Q903

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q904 (Painel 41) aponta para a divulgação e cumprimento das convenções coletivas vigentes e às quais estão submetidas as instituições de ensino superior nas relações de trabalho com as diversas categorias profissionais que atuam nessas organizações.

Para 48% dos respondentes, a IES comunica e está atenta às convenções e, portanto estão totalmente satisfeitos em relação a isso. Outros 30% de participantes estão satisfeitos com a IES e com a prática da divulgação das convenções coletivas. Os participantes que estão totalmente satisfeitos são representados por gestores (67%), docentes (22%) e técnico-administrativos (11%). No grupo de pessoas que respondeu pela escala de satisfação, 38% são gestores, 49% são docentes e 12% são funcionários técnico-administrativos.

Apesar desse alto índice de aprovação da prática de divulgação, 10% dos participantes da pesquisa demonstram insatisfação e outros 5% estão totalmente insatisfeitos. Dos respondentes insatisfeitos, 77% são docentes e 23% são técnico-administrativos e entre as pessoas totalmente insatisfeitas, figuram 29% de gestores, 43% de docentes e 29% de técnico-administrativos. Nove pessoas (7%) apontaram desconhecer o assunto e assinalaram a escala mínima.

Painel 41-DADOS - DIREITOS E GARANTIAS – q904

Fonte: dados de pesquisa

Relações de trabalho baseadas em aspectos objetivos e mensuráveis representam a coleta de percepção objeto do quesito Q905 (Painel 42). Os resultados desta abordagem ofereceram os seguintes resultados:

Respondentes totalmente insatisfeitos somaram 4% da amostra enquanto 20% desta representam pessoas que apontaram para insatisfação. Oito pessoas não souberam responder ao quesito por falta de conhecimento sobre sua aplicação na instituição de ensino superior.

Os demais 70% de respostas foram divididos entre pessoas totalmente satisfeitas com o quesito (29%) e aquelas satisfeitas (41%). Deste último número, 43% são docentes e 39% são gestores.

Painel 42-DADOS - DIREITOS E GARANTIAS – q905

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q906, apresentado no Painel 43, aborda a existência e eficácia de programas de proteção à saúde do trabalhador na instituição de ensino superior.

Estão satisfeitos em relação ao quesito 40% dos respondentes sendo que 24% estão totalmente satisfeitos. Destes últimos, 77% são gestores, enquanto dentre os satisfeitos, 42% são gestores, 36% são docentes e 23% são funcionários técnico-administrativos.

Em contrapartida, 20% dos participantes demonstraram insatisfação e 5% apontaram para total insatisfação. Observou-se que 11% da amostra não conhecem a existência de programas relacionados na instituição de ensino superior.

Painel 43-DADOS - DIREITOS E GARANTIAS – q906

Fonte: dados de pesquisa

Preocupação da instituição de ensino superior em relação a aspectos de conforto e saúde no desempenho das funções profissionais e das condições de trabalho é o quesito Q907 representado no Painel 44.

O resultado deste quesito aponta para 41% de pessoas satisfeitas e 28% totalmente satisfeitas contra 17% de respondentes insatisfeitos e 7% de participantes totalmente insatisfeitos. Outros 7% da amostra afirmaram que não possuem conhecimento sobre os componentes do quesito aplicáveis às instituições de ensino superior com as quais mantêm vínculo.

Dentre a maior parte dos participantes observa-se que 42% são gestores e outros 42% são docentes quando se isolam aqueles que se manifestaram satisfeitos em relação ao quesito. As pessoas que não souberam responder ao quesito são representadas por 33% de gestores, 44% de docentes e 22% de funcionários técnico-administrativos.

Painel 44-DADOS - DIREITOS E GARANTIAS – q907

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.10 Fator Educação Corporativa

Este fator estabeleceu captação de percepções acerca da forma como a instituição de ensino superior se ocupa da execução e envolvimento das pessoas em ações de educação corporativa.

O fator educação corporativa consolida os quesitos Q1001, Q2001 e Q2002 que tratam efetivamente de questões como bolsas de estudos, desenvolvimento humano e demais programas existente de educação nas organizações.

Em Q1001, quesito apresentado pelo Painel 45, é verificada a percepção e conhecimento dos respondentes em relação à existência e acessibilidade a programas de Educação Corporativa segundo competências existentes e a serem desenvolvidas pelas pessoas na instituição de ensino superior.

Entre os respondentes, 12% desconhecem o assunto na instituição de ensino com a qual mantém vínculo. A maior parte desses participantes é formada por docentes (63%), sendo que 25% são gestores e 13% são técnico-administrativos.

Respondentes que reportaram total insatisfação somam 5% da amostra e 31% se manifestaram insatisfeitos. Dentre esses insatisfeitos, 46% são gestores, 44% são docentes e 10% são funcionários técnico-administrativos.

Em contrapartida, 52% dos participantes da pesquisa apontaram graus de satisfação (34%) e total satisfação (18%) sendo que os primeiros são basicamente representados por gestores (44%) e os segundos também, com 71% das respostas.

Docentes e técnico-administrativos que apontaram satisfação em relação ao quesito totalizaram 55%. Respondentes destas mesmas categorias que responderam com total satisfação somaram 29%.

Painel 45-DADOS – EDUCAÇÃO CORPORATIVA – q1001

Existência e acessibilidade a programas de Educação Corporativa segundo competências existentes e a serem desenvolvidas pelas pessoas na instituição de ensino superior.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	0%	0%	0%
GESTORES	25%	33%	46%	44%	71%
DOCENTES	63%	50%	44%	33%	21%
TÉCNICOS	13%	17%	10%	22%	8%

Fonte: dados de pesquisa

Ainda no universo do fator educação corporativa, situações relacionadas a bolsas de estudos e apoio financeiro ofertado pelas instituições de ensino superior são abordadas na pesquisa.

O quesito Q200 (Painel 46) estimulou os participantes a apresentarem sua percepção acerca do acesso a bolsas de estudo, subsídios ou atividades de educação continuada pagas pela instituição de ensino superior.

Os resultados observados apontam para grande diversidade de respostas polarizadas porém, entre aqueles que não conhecem a situação apresentada ou estão posicionados em escala que aponta para graus de insatisfação (42%) e entre aqueles que apresentam algum grau de satisfação (58%).

Dez pessoas (8%) sinalizaram desconhecimento em relação ao assunto ou maneira como é tratado nas instituições de ensino superior a que estão ligadas. Entre estas pessoas, 80% são docentes e 20% são funcionários técnico-administrativos.

Os participantes insatisfeitos foram representados por 20% da amostra, sendo que deste número, 44% são gestores, 37% são docentes e 19% são funcionários técnico-administrativos.

Entre aqueles que demonstraram total insatisfação nas respostas, 32% são gestores, 58% são docentes e 11% são técnico-administrativos, totalizando 14% neste ponto da escala da pesquisa.

As pessoas que sinalizaram total satisfação representam 27% dos participantes, dentre gestores (63%), docentes (20%) e funcionários técnico-administrativos (17%).

Entre os respondentes que registraram satisfação, ou seja 31% da amostra, 10% são técnico-administrativos e 54% são gestores. Os docentes participaram desta distribuição com 37% das respostas neste ponto da escala.

Painel 46-DADOS – EDUCAÇÃO CORPORATIVA – q2001

Acesso a bolsas de estudo, subsídios ou atividades de educação continuada pagas pela instituição de ensino superior.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	0%	0%	0%
GESTORES	0%	32%	44%	54%	63%
DOCENTES	80%	58%	37%	37%	20%
TÉCNICOS	20%	11%	19%	10%	17%

Fonte: dados de pesquisa

Bolsas ou horas subsidiadas para a Produção Científica ou técnica pelos membros da instituição de ensino superior é a descrição do quesito Q2002 apresentado pelo Painel 47. Observa-se que também em relação a este quesito, a distribuição de frequência das respostas é diversa.

O número de pessoas que não conhecem o assunto ou a maneira pela qual ele é tratado na instituição de ensino superior à qual estão vinculados subiu para 11% em relação ao quesito Q2001.

O número de pessoas insatisfeitas (26%) ou totalmente insatisfeitas (17%) aumentou, chegando em conjunto a 43% da amostra. Efeito contrário ocorre em relação aos respondentes que estão totalmente satisfeitos (17%) ou satisfeitos (29%) que, em relação ao quesito Q2001 diminuíram sua representação para 46%.

O grupo de pessoas que apontou algum grau de insatisfação é composto, em sua maioria, por docentes e técnico-administrativos enquanto dentre aqueles que se manifestaram satisfeitos, a maioria é de gestores.

Painel 47- DADOS – EDUCAÇÃO CORPORATIVA – q2002

Bolsas ou horas subsidiadas para a Produção Científica ou técnica pelos membros da instituição de ensino superior.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	0%	0%	0%
GESTORES	13%	36%	41%	53%	78%
DOCENTES	47%	59%	47%	26%	22%
TÉCNICOS	40%	5%	12%	21%	0%

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.11 Fator Equidade

O fator equidade é composto pelos quesitos Q1101, Q1102, Q1103, Q1104 e Q1105. Está vinculado a questões sobre objetividade das relações, políticas de contratação e políticas salariais igualitárias.

Em Q1101, apresentado no Painel 48, observa-se o resultado de estímulo à identificação de percepção acerca dos critérios de alocação de recursos para o desempenho das funções das pessoas na instituição de ensino superior.

Pessoas insatisfeitas em relação a este quesito somaram 27% da amostra sendo que dentre estas 61% são docentes e funcionários técnico-administrativos. Pessoas totalmente insatisfeitas ou que não souberam responder ao quesito representaram 16% das respostas. Entre os satisfeitos (37%) e totalmente satisfeitos (20%), a maioria encontra-se na categoria de gestores (71%), sendo que 19% são docentes.

Painel 48-DADOS - EQUIDADE – q1101

Fonte: dados de pesquisa

Enquanto o quesito Q1101 trata de critérios objetivos de alocação de recursos, o quesito Q1102 (Painel 49) aborda os critérios de alocação de tarefas e atividades das pessoas na instituição de ensino superior.

Observou-se pelas respostas que a maioria das pessoas que participaram está satisfeita (40%) ou totalmente satisfeita (18%) em relação a este quesito. Entre os respondentes totalmente satisfeitos, não se registrou presença de funcionários técnico-administrativos, no entanto, entre os gestores que responderam nesta escala, o percentual chega a 75%.

Docentes aparecem com grande representatividade entre aqueles que responderam em escala de insatisfação diante do quesito (56%) e entre aqueles que responderam apontando total insatisfação, 50% são gestores.

Painel 49-DADOS - EQUIDADE – q1102

Fonte: dados de pesquisa

Em relação às políticas de contratação e alocação de pessoas não discriminatória, que privilegie a diversidade e competências, o quesito Q1103 (Painel 50) buscou identificar a percepção dos participantes.

Neste quesito foi possível identificar uma grande satisfação da maioria das pessoas que participaram da pesquisa. Foram totalizadas 76% das respostas entre as escalas de satisfação (35%) e total satisfação (41%).

Os gestores que apontaram para total satisfação representaram 69% daquelas respostas enquanto 20% foram assinaladas por docentes. Para aqueles que estão satisfeitos, 48% são docentes, 37% são gestores e 15% são funcionários técnico-administrativos.

Dentre os respondentes insatisfeitos (14%) e totalmente insatisfeitos (5%), os docentes aparecem como os maiores percentuais, ou seja, 83% e 57% respectivamente, sendo que sete pessoas, dentre os respondentes não souberam se posicionar acerca do quesito.

Painel 50-DADOS - EQUIDADE – q1103

Fonte: dados de pesquisa

Sendo o princípio de justiça o mote para a avaliação do presente fator, o quesito Q1104 (Painel 51) buscou a percepção das pessoas sobre políticas de alocação de aulas e atividades aos docentes, baseadas em desempenhos anteriores verificados. Os resultados obtidos foram significativos.

Para 72% dos participantes, as instituições promovem alocação de aulas e atividades de maneira que se observa a equidade e assim favorece graus de satisfação (36%) e total satisfação (36%). Entre as pessoas que se manifestaram totalmente satisfeitas, 76% são gestores e 24% são docentes. Entre aquelas que demonstraram satisfação, 44% são gestores e 56% são docentes.

Confirmando a normalidade das respostas, 17% das pessoas apontaram para insatisfação sobre o quesito e outros 6% se pronunciaram totalmente insatisfeitos. Para 5% da amostra, docentes (80%) e gestores (20%) não possuíam conhecimento sobre o tema tratado nas IES em que atuam. Docentes representaram 58% dentre aqueles participantes que apontaram insatisfação e os gestores foram a maioria (57%) dos respondentes totalmente insatisfeitos.

Painel 51-DADOS - EQUIDADE – q1104

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q1105 apresentado no Painel 52 aborda a existência e divulgação de Plano de Cargos e Salários na instituição de ensino superior.

Em relação a este quesito a frequência de respostas é equidistante. Os respondentes se dividem em totalmente insatisfeitos (17%), insatisfeitos (26%), satisfeitos (24%) e totalmente satisfeitos (24%). Para doze respondentes (9%) não há informações suficientes que os permita posicionarem-se sobre o assunto nas IES às quais estão vinculados.

Entre os respondentes satisfeitos e totalmente satisfeitos, a maioria dos respondentes faz parte do grupo de gestores, com participação de 50% e 78% respectivamente. A maior quantidade de respostas que sinalizaram para insatisfação (62%) e total insatisfação (41%) é advinda de grupos de docentes. Dentre os que não se manifestaram, 33% são gestores, 42% são docentes e 25% são funcionários técnico-administrativos.

Painel 52-DADOS - EQUIDADE – q1105

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.12 Fator Espaço Individual

O fator espaço individual aborda está ligado a questões que impactam diretamente na percepção de bem-estar das pessoas que possuem vínculos com as instituições de ensino superior ao abordar os espaços individualizados, guarda de pertences pessoais, objetos de trabalho, controle, segurança e monitoramento do ambiente de trabalho, vigilância, quantidade e qualidade do tempo dedicado à família, ao lazer pessoal e aos hábitos saudáveis.

Compõem este fator os quesitos Q1201, Q1202, Q1203, Q1204, Q1205, Q1206, Q1207, Q1208 e Q1209.

O primeiro deles, Q1201, apresentado pelo Painel 53, capta a percepção dos respondentes em relação à existência de espaços individualizados para realização de atividades relacionadas ao universo profissional na instituição de ensino superior.

Com um enfoque restrito aos *stakeholders* internos, o quesito apresentou resultados importantes na medida em que a distância percentual entre os respondentes foi acentuada.

Os respondentes se dividiram entre 63% que apontaram algum grau de satisfação e outros 32% que demonstraram graus de insatisfação. Para 5% da amostra, não há conhecimento suficiente sobre a maneira pela qual a IES trata do assunto.

Estão totalmente satisfeitos 21% da amostra sendo que destes 71% são gestores, 21% são docentes e 7% são funcionários técnico-administrativos. Já entre os respondentes que estão satisfeitos estes percentuais mudam para 47% de gestores, 38% de docentes e 15% de técnico-administrativos.

Essa redução reforça a importância dos resultados apontados em relação às pessoas que estão totalmente insatisfeitas (6%) e insatisfeitas (26%). Entre as totalmente insatisfeitas, predominam respostas de docentes enquanto entre as insatisfeitas, a predominância é de pessoas vinculadas à gestão.

Entre os funcionários técnico-administrativos não há pessoas que apontaram total insatisfação, porém entre aquelas insatisfeitas, 24% pertencem a esta categoria de *stakeholders*.

Os sete participantes que demonstraram não ter conhecimento sobre o assunto aplicado ao cotidiano da IES em que atuam, 43% são gestores, 43% são docentes e 14% são funcionários técnico-administrativos.

Painel 53-DADOS – ESPAÇO INDIVIDUAL – q1201

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q1202 (Painel 54) segue a pesquisa buscando a percepção das pessoas acerca da preocupação da instituição de ensino superior com relação à guarda e segurança dos pertences pessoais de seus colaboradores, quer sejam estes internos ou externos.

Os participantes se dividem entre aqueles que apresentam algum grau de satisfação (51%) e aqueles que demonstram insatisfação ou desconhecimento sobre o assunto (49%).

Entre as pessoas que participaram da pesquisa, 11% não sabem responder ao quesito. Destes, 42% são alunos e 37% são gestores. Os respondentes insatisfeitos (24%) são representados por 28% de alunos, 30% de gestores, 38% de docentes e 5% de funcionários técnico-administrativos.

Os participantes totalmente insatisfeitos somam 14% da amostra e estão divididos segundo categoria de *stakeholders* em alunos (42%), gestores (25%), docentes (21%) e técnico-administrativos (13%).

Já entre os satisfeitos (32%), a maioria das respostas se divide igualmente entre gestores (35%) e docentes (35%) enquanto os alunos representaram 28% das respostas válidas neste ponto da escala.

Complementam os resultados, os participantes totalmente satisfeitos (19%) dos quais 55% são gestores e 30% são docentes. Alunos e técnico-administrativos somam os demais 15% de respostas.

Painel 54-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – q1202

Fonte: dados de pesquisa

Complementarmente, o quesito Q1203 (Painel 55) procura verificar a percepção das pessoas sobre a existência de espaços individualizados para guarda de materiais de trabalho durante jornada de trabalho.

Para 10% da amostra, as condições de guarda de seus materiais de trabalho provocam altos graus de insatisfação. São 22% as pessoas que apontaram para insatisfação em relação ao quesito e destes 52% são docentes.

Por outro lado, 62% dos participantes demonstram satisfação (34%) e total satisfação (28%). Aqueles que informaram satisfação são representados basicamente por docentes (40%). Apenas entre os participantes que apontaram total satisfação, os gestores são maioria (68%) enquanto docentes e técnico-administrativos totalizam 32%.

Painel 55-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – q1203

Existência de espaços individualizados para guarda de materiais de trabalho durante jornada na instituição de ensino superior.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	0%	0%	0%
GESTORES	0%	23%	45%	36%	68%
DOCENTES	0%	54%	52%	40%	24%
TÉCNICOS	0%	23%	3%	24%	8%

Fonte: dados de pesquisa

Controle, segurança e monitoramento dos locais de trabalho na instituição de ensino superior é um componente relacionado ao fator espaço individual. Este componente foi apresentado aos participantes no quesito Q1204 (Painel 56).

Por intermédio das respostas foi possível observar que a frequência de pessoas que apontaram algum grau de insatisfação, diminuiu. Apenas seis pessoas não souberam avaliar o quesito, sendo que 17% destes são gestores e os demais 83% são docentes, alunos e funcionários técnico-administrativos.

Respondentes totalmente insatisfeitos (5%) são representados em sua maioria por alunos e professores (55%) e entre os participantes insatisfeitos (18%) apenas 10% são gestores.

O grau de insatisfação da escala, nas respostas a este quesito é apontado entre alunos (27%) e docentes (40%).

As pessoas totalmente satisfeitas correspondem a 36% da amostra. Estas respostas são distribuídas igualmente entre docentes (30%) e gestores (30%), sendo 29% são provenientes da percepção de alunos enquanto apenas 11% dos técnico-administrativos.

As respostas dadas pela amostra que apontam para total satisfação definem os gestores (56%) como maioria entre as demais categorias de *stakeholders*. Alunos representam 15% das respostas para este grau da escala, 24% são docentes e apenas 5% são técnico-administrativos.

Painel 56-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – q1204

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q1205, apresentado pelo Painei 57, permite a avaliação da percepção dos participantes sobre a existência de sistema de vigilância por gravação de imagens nos ambientes de trabalho da instituição de ensino superior.

Número expressivo de respondentes informou falta de conhecimento sobre a existência deste quesito nas instituições de ensino superior às quais estão vinculados (18%).

Por outro lado, 50% da amostra apontaram para algum grau de satisfação. Enquanto para 20% dos respondentes a satisfação é clara, 30% estão totalmente satisfeitos em relação ao quesito.

Dentre as respostas para total satisfação, 59% foram originadas por gestores enquanto 16% foram apontadas por alunos, 14% por docentes e 12% por funcionários técnico-administrativos.

Entre os insatisfeitos a distribuição entre categorias é mais sutil, na qual alunos somam 29%, gestores 21%, docentes 35% e técnico-administrativos 15%. Insatisfeitos com o quesito estão 23% da amostra, dentre os quais, 35% são docentes e 29% são alunos.

Entre os participantes totalmente insatisfeitos com o tema do quesito (9%), os gestores se destacam com 47% das respostas.

Painel 57-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – q1205

Fonte: dados de pesquisa

Dentre os quesitos componentes do fator espaço individual, a quantidade e qualidade do tempo dedicado à família em relação à jornada de trabalho na instituição de ensino superior é apresentada pelo Painel 58 (quesito Q1206).

O percentual de pessoas totalmente satisfeitas com relação a este quesito é de apenas 12%. Estão satisfeitas 41% das pessoas que fizeram parte da amostra, sendo que deste percentual 20% são alunos, 37% são gestores, 29% são docentes e 14% são funcionários técnico-administrativos.

Estão totalmente insatisfeitos, em relação a este quesito, 10% dos participantes da pesquisa. Deste número, 88% é composto por respostas de gestores e docentes, enquanto apenas 12% são representados por alunos e funcionários técnico-administrativos.

Insatisfação é apontada por 29% da amostra no que se refere ao quesito. Este grupo de respostas é representado por 32% de docentes, 28% de gestores, 28% de alunos e 12% de

funcionários técnico-administrativos. Catorze pessoas não souberam se posicionar em relação ao quesito (8%).

Painel 58-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – q1206

Fonte: dados de pesquisa

No que se refere à quantidade e qualidade de tempo dedicado ao lazer pessoal, quesito Q1207 (Painel 59) as pessoas que participaram da pesquisa se dividem homogeneamente entre os que se manifestaram com algum grau de satisfação e aqueles que o fizeram por algum grau de insatisfação.

Pessoas insatisfeitas em relação a este quesito totalizam 45% enquanto 47% da amostra apontam para graus de satisfação.

O grupo de pessoas que demonstrou algum grau de satisfação se divide em totalmente satisfeitas (9%) e satisfeitas (38%). Os gestores são maioria entre os totalmente satisfeitos (56%) enquanto os alunos são apenas 6%. Entre os satisfeitos, 25% são alunos, 40% são gestores, 22% são docentes e 14% são funcionários técnico-administrativos.

Estão totalmente insatisfeitos 10% dos respondentes, sendo que entre eles 41% são docentes e 35% são gestores. Os participantes insatisfeitos totalizam 35% e são representados basicamente por 37% de docentes, 22% de alunos, 29% de gestores e 12% de técnico-administrativos.

Painel 59-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – q1207

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q1208 (Painel 60) captou percepção dos participantes da pesquisa quanto à qualidade e quantidade de tempo dedicados à saúde pessoal. Os resultados da pesquisa demonstram uma divisão absolutamente idêntica entre as respostas. Apenas 8% dos respondentes não souberam se posicionar acerca do quesito.

Para 11% da amostra, a qualidade e quantidade do tempo dedicado à saúde pessoal têm gerado total insatisfação. Em contrapartida, outros 11% da amostra se manifestam totalmente satisfeitos em relação ao quesito. Dentre os primeiros, os docentes (42%) maioria. Os gestores (50%) são os principais representantes dentre os segundos.

Entre as pessoas que apontaram satisfação (35%), os alunos participam com 20%, gestores com 43%, docentes com 25% e técnico-administrativos com 12%. Os respondentes insatisfeitos também somaram 35%, sendo que destes, 25% são alunos, 31% são gestores, 32% são docentes e os demais 12% são funcionários técnico-administrativos.

Painel 60-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – q1208

Fonte: dados de pesquisa

Considerando os resultados dos quesitos Q1207 e Q1208, a expectativa sobre os resultados do quesito Q1209 se confirmou na medida em que os mesmos sentimentos de satisfação e insatisfação demonstram as mesmas tendências.

Em Q1209, apresentado detalhadamente pelo Painel 61, a existência, facilidade de acesso aos espaços para lazer e para desenvolvimento de hábitos saudáveis na instituição de ensino superior, traduz a percepção de oferta realizada pela IES.

Ficam evidentes as diferenças entre as diversas instituições de ensino pois é pequena a diferença percentual entre aqueles que percebem os espaços destinados à melhoria do bem-estar.

São 34% de pessoas que estão insatisfeitas contra 32% delas que estão satisfeitas. Faz parte da amostra 13% de pessoas totalmente insatisfeitas enquanto outros 13% não conhecem tais espaços e condições de acesso ao desenvolvimento de hábitos saudáveis.

Observa-se que entre aqueles que apontam total satisfação, 50% são gestores e 14% são alunos. Já entre os que apontaram total insatisfação, 36% também são gestores e os mesmos 14% representam alunos.

Entre os docentes, observa-se que o maior índice de participação está entre aqueles que apontaram insatisfação (40%), sendo que entre aqueles que apontaram total insatisfação, os docentes representam 32%. Os índices de participação reduzem quando se trata de docentes satisfeitos (22%) com o quesito ou totalmente satisfeitos (21%).

Dos vinte e dois respondentes que não souberam ou desejaram se posicionar em relação ao quesito, 18% são alunos, 32% são gestores, 27% são docentes e 23% são técnico-administrativos.

Painel 61-DADOS - ESPAÇO INDIVIDUAL – q1209

Existência e facilidade de acesso a espaços para lazer e para desenvolvimento de hábitos saudáveis na instituição de ensino superior e possibilidade de acesso a esses espaços.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	18%	14%	25%	27%	14%
GESTORES	32%	36%	26%	45%	50%
DOCENTES	27%	32%	40%	22%	21%
TÉCNICOS	23%	18%	9%	5%	14%

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.13 Fator Integração

O fator integração foi constituído, nesta pesquisa, a partir de um único quesito denominado Q1301 cujo resultado da participação está apresentado no Painel 62. De maneira genérica, o quesito estimulou os respondentes a identificarem sua percepção acerca da existência de ações e programas de Integração entre os membros da instituição de ensino superior.

A frequência de respostas observadas neste quesito apontou para 12% de pessoas totalmente insatisfeitas, 24% de pessoas insatisfeitas, 37% de participantes satisfeitos e

17% de respondentes totalmente satisfeitos. Dezesete pessoas (10%) informaram desconhecerem ações de integração nas instituições de ensino a que estão vinculadas.

Observa-se que dentre as respostas de total satisfação não há apontamento de funcionários técnico-administrativos e que os gestores representam a maioria dessas respostas com 69%. Os docentes e alunos somam juntos outros 31%.

Para os que demonstraram total insatisfação em relação aos processos de integração da IES, gestores e docentes somam 66% enquanto outros 33% são compostos por alunos e técnico-administrativos.

No grupo de respondentes que apontaram insatisfação, 43% são docentes, 20% são alunos, 20% gestores e 18% são funcionários técnico-administrativos.

Painel 62-DADOS - INTEGRAÇÃO – q1301

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.15 Fator Mapeamento de Competências para Ação Profissional

O reconhecimento mapeamento de competências e conhecimentos para fins de aplicação e solução de problemas foi abordado pelos quesitos Q1401 e Q1402, componentes deste fator.

O quesito Q1401, primeiro deles, cujos resultados estão consolidados no Painel 63, refere-se à capacidade da instituição de ensino superior em mapear e identificar conhecimentos e competências para ações específicas no universo acadêmico e gerencial.

Como resultado, a maioria dos respondentes demonstrou satisfação em relação ao quesito (40%) enquanto outros 12% se manifestaram totalmente satisfeitos. Em qualquer das posições da escala, relativas a graus de satisfação, os gestores foram maioria, com 45% e 60% respectivamente.

Mesmo assim, 27% das respostas apontaram para insatisfação, sendo que 35% dessas respostas foram originadas por docentes. Entre os totalmente insatisfeitos (13%), docentes também possuíram grande representatividade, somando 45% das respostas.

Nenhuma das pessoas que participou da pesquisa assinalou desconhecimento acerca do enunciado do quesito e da forma como ele se dá na instituição de ensino superior à qual está vinculada.

Entre os alunos, 14% estão totalmente descontentes com o quesito, 22% estão insatisfeitos, 22% estão satisfeitos e 30% estão totalmente satisfeitos. Enquanto o percentual de satisfação parece crescer entre alunos, os funcionários técnico-administrativos se comportaram de maneira contrária.

Neste grupo, 14% demonstra total insatisfação, 17% está insatisfeita, 9% está satisfeita e apenas 5% está totalmente satisfeita com o quesito.

Painel 63-DADOS - Mapeamento de competências para ação profissional – q1401

Capacidade da instituição de ensino superior em mapear e identificar conhecimentos e competências para ações específicas no universo acadêmico e gerencial.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	14%	22%	22%	30%
GESTORES	0%	27%	26%	45%	60%
DOCENTES	0%	45%	35%	25%	5%
TÉCNICOS	0%	14%	17%	9%	5%

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q1402 aborda a seleção de pessoas para projetos baseada em competências e capacidades mapeada. Por intermédio do Painel 64 é possível observar os resultados da pesquisa para este quesito.

Catorze pessoas (8%) não possuíam conhecimento suficiente para tomarem posicionamento sobre o assunto quando tratado no ambiente das instituições de ensino superior às quais estão vinculadas. Desse número 59% é correspondente a respostas de alunos.

O percentual de pessoas satisfeitas (36%) e insatisfeitas (30%) é muito próximo e isso demonstra a existência de diferenças significativas entre as maneiras pelas quais cada uma das IES participantes lida com a questão do mapeamento de competências.

Os respondentes também apontam para grau de total insatisfação (14%) e total satisfação (12%). Entre aqueles que estão totalmente insatisfeitos 39% são docentes e entre os que manifestaram total satisfação, 57% são gestores.

Painel 64-DADOS - Mapeamento de competências para ação profissional – q1402

Seleção de pessoas para projetos baseada em competências e capacidades mapeadas.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	57%	22%	20%	18%	19%
GESTORES	0%	22%	25%	52%	57%
DOCENTES	29%	39%	39%	23%	19%
TÉCNICOS	14%	17%	16%	7%	5%

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.16 Fator Organização do Trabalho

Um dos fatores que contribuem sobremaneira para o bem-estar nas organizações educacionais diz respeito à maneira como o trabalho é organizado e os processos são gerenciados pelas instituições de ensino superior.

Nesta pesquisa, o fator organização do trabalho é descrito pelos quesitos Q1501, Q1502, Q1503, Q1504, Q1505, Q1506 e Q1507. Esses componentes tratam de questões como mudanças de turno de trabalho, relações entre jornadas fixas e variáveis, flexibilidade nos horários de trabalho, preocupação com os deslocamentos das pessoas de e para os locais de trabalho.

Além desses elementos também são avaliadas a necessidade de mudanças de postos de trabalho, as distâncias entre as áreas e postos dentro da instituição de ensino e demandas por viagens para atendimento de necessidades da IES.

No Painel 65, estão dispostos os resultados para o quesito Q1501 que aborda as mudanças de turno de trabalho necessárias e, normalmente impostas pela organização aos seus membros.

A maioria dos respondentes (49%) está satisfeita com o quesito ou totalmente satisfeita (19%) enquanto 16% da amostra estão insatisfeitas ou totalmente insatisfeitas (5%). Catorze pessoas (11%) apontaram desconhecimento acerca do assunto, quando tratado pela IES à qual estão vinculadas.

Nas respostas que assinalaram total satisfação foi possível identificar que a maioria foi dada por gestores (68%) e os demais 32% foram originados por docentes (24%) e técnico-administrativos (8%).

A distância entre respostas diminui no grau da escala que aponta para satisfação. Os gestores representam 38%, os docentes também alcançam 38% e o número de técnico-administrativos sobe para 23%.

Na região da escala definida para respondentes insatisfeitos observa-se também primazia de gestores (57%), sendo que docentes e técnico-administrativos somam os demais 43%.

Entre os participantes que registraram total insatisfação não há presença de funcionários técnico-administrativos. Dos questionários válidos para este quesito foi observado que 71% dos gestores estão totalmente insatisfeitos e os docentes representam 29% da amostra.

Os catorze participantes que não souberam responder ao quesito são divididos entre 29% de gestores e 79% de docentes.

Painel 65-DADOS - Organização do Trabalho – q1501

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q1502 trata da maneira pela qual as pessoas lidam com a necessidade de jornadas fixas e variáveis em suas vidas. Essa situação é muito comum em instituições de ensino na medida em que muitos docentes e gestores possuem diversos vínculos funcionais ou empregatícios.

Normalmente um docente acaba por desempenhar atividade profissional fixa durante o dia e à noite possui uma jornada variável na docência. Outras situações de mesma natureza são observadas nas instituições de ensino superior.

No Painel 66 pode-se observar o resultado da aplicação deste quesito ao julgamento dos respondentes. A maioria das pessoas que participaram da pesquisa está satisfeita com suas jornadas de trabalho e necessário equilíbrio entre elas.

Para 52% da amostra, a situação lhes tem oferecido satisfação e 22% dos respondentes está totalmente satisfeita com o quesito.

Dos 17% de insatisfeitos 57% são gestores, 35% são docentes e 9% são funcionários técnico-administrativos, sendo que apenas 4% da amostra apontou para o grau de total insatisfação. Neste caso, 60% são gestores, 20% são docentes e 20% são técnico-administrativos.

Os totalmente satisfeitos se dividem entre 66% de gestores e 24% de docentes enquanto dentre os satisfeitos 43% são docentes e 38% são gestores.

Painel 66-DADOS - Organização do Trabalho – q1502

Fonte: dados de pesquisa

O quesito flexibilidade de horário de trabalho é a condição observada por Q1503 (Painel 67). Apenas cinco pessoas não souberam responder ao quesito por desconhecimento das políticas nas instituições de ensino superior à qual estão vinculadas.

Demonstram percepção de satisfação 43% da amostra, sendo que 27% estão totalmente satisfeitos. Para 21% dos respondentes, a percepção é de insatisfação enquanto 5% estão totalmente insatisfeitos.

Os gestores aparecem na escala da pesquisa em graus diferentes. No grau de total satisfação representa 56% das respostas, enquanto dentre os insatisfeitos esse percentual sobre para 59%. A participação de 43% dentre os que estão totalmente insatisfeitos e de

37% entre satisfeitos completa uma distribuição pulverizada da percepção dos gestores em relação ao quesito.

Entre os docentes, essa distribuição por graus da escala de pesquisa aponta para 57% dentre os totalmente insatisfeitos, 33% entre os insatisfeitos, 40% entre os satisfeitos e 33% entre os respondentes totalmente satisfeitos.

Os funcionários técnico-administrativos aparecem apenas nos graus de insatisfação (7%), satisfação (23%) e total satisfação (11%)

Dentre os cinco participantes que não souberam se posicionar em relação ao quesito, 40% são gestores e 60% são docentes.

Painel 67-DADOS - Organização do Trabalho – q1503

Fonte: dados de pesquisa

Preocupação em relação aos deslocamentos entre residência/origem e local de trabalho na instituição de ensino superior, por parte das pessoas é objeto do quesito Q1504 (Painel 68).

Vinte respondentes (12%) não souberam responder ao quesito enquanto 13% apontaram para total insatisfação, 24% para insatisfação. Estão satisfeitos 38% dos respondentes e 13% se manifestaram pela total satisfação.

Nas respostas que sinalizaram total satisfação observou-se a frequência de 22% de alunos, 52% de gestores 17% de docentes e 9% de funcionários técnico-administrativos.

Já entre as respostas vinculadas à satisfação, 14% são alunos, 29% são gestores, 31% são docentes e 26% são técnico-administrativos.

Dentre os respondentes que apontaram insatisfação, estão 28% de alunos, 40% de gestores e 33% de docentes. Não houve apontamento de insatisfação entre funcionários técnico-administrativos assim como, esta categoria também não apontou nenhuma resposta para total insatisfação.

Painel 68-DADOS - Organização do Trabalho – q1504

Preocupação em relação aos deslocamentos entre residência/origem e local de trabalho na instituição de ensino superior, por parte das pessoas.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de Stakeholders

	1	2	3	4	5
ALUNOS	30%	32%	28%	14%	22%
GESTORES	35%	36%	40%	29%	52%
DOCENTES	35%	32%	33%	31%	17%
TÉCNICOS	0%	0%	0%	26%	9%

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q1505, apresentado no Painel 69, aborda a percepção das pessoas acerca das demandas por mudanças de postos de trabalho entre as unidades da instituição de ensino superior. Isso normalmente ocorre quando uma IES possui mais de uma unidade na mesma base territorial.

Expressivamente, 26% da amostra demonstraram que essas mudanças não se aplicam à realidade em que se encontram e apenas 3% dos respondentes estão totalmente insatisfeitos em relação ao quesito, sendo que 51% destes são docentes, 31% são gestores e 17% são funcionários técnico-administrativos. Os insatisfeitos com as mudanças de postos de trabalho entre unidades da IES representam 29%, dos quais 61% são gestores e 32% são docentes.

Por outro lado, 35% da amostra estão satisfeitos em relação às necessidades de mudanças de postos de trabalho, sendo que 43% são gestores, 37% são docentes e 20% são funcionários técnico-administrativos. Entre os participantes totalmente satisfeitos (7%), a maioria é representada por gestores (67%) seguida de docentes (22%) e técnico-administrativos (11%).

Painel 69-DADOS - Organização do Trabalho – q1505

Fonte: dados de pesquisa

Q1506 é o quesito que buscou captar a percepção de bem-estar relacionada às distâncias existentes entre as diversas unidades de trabalho dentro da instituição de ensino superior (Painel 70). Vinte e nove pessoas (17%) entendem que não possuem conhecimento suficiente sobre o assunto ou o tema não se aplica à realidade das instituições com as quais mantém vínculo. Apenas 4% da amostra estão totalmente insatisfeitas e destes, 58% são gestores e 28% são docentes.

Entre aqueles que apontaram para total satisfação (20%), 27% são alunos, 33% são gestores, 27% são docentes e 12% são funcionários técnico-administrativos. Os participantes que manifestaram satisfação em relação ao quesito se dividem entre 28% de alunos, 28% de gestores, 32% de docentes e 13% de técnico-administrativos.

Nos 17% de respondentes insatisfeitos, os gestores e docentes são maioria (41% e 34%, respectivamente). Alunos representam 21% da amostra que optou por este grau da escala e 3% são funcionários técnico-administrativos.

Painel 70-DADOS - Organização do Trabalho – q1506

Fonte: dados de pesquisa

O último quesito que compõe o fator organização do trabalho diz respeito às necessidades de viagens para fins de cumprimento da atividade profissional. Normalmente afeta gestores e funcionários técnico-administrativos. Q1507 é o quesito demonstrado no Painel 71.

Os resultados apontaram para 11% de pessoas que não souberam responder ao quesito ou entendem que ele não se aplica à realidade da instituição em que atuam. Destes, 56% são gestores e 44% são funcionários técnico-administrativos.

Os respondentes se dividiram em totalmente insatisfeitos (11%), insatisfeitos (11%), satisfeitos (38%) e totalmente satisfeitos (25%). Em todos os graus da escala, os gestores foram maioria das respostas.

Apenas no grau de total insatisfação não se observou apontamento de funcionários técnico-administrativos, cuja representatividade mais alta está entre aqueles participantes satisfeitos.

Painel 71-DADOS - Organização do Trabalho – q1507

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.17 Fator Participação

O fator participação é composto pelos quesitos Q1601, Q1602, Q1603, Q1604, Q1605, Q1701 e Q1702. Tais quesitos tratam de questões como possibilidade de participação em órgãos colegiados, em núcleos de discussão, em projetos de pesquisa, participação nas tomadas de decisões superiores, e nas reuniões de planejamento institucional.

Em Q1601 (Painel 72) é abordada a questão da possibilidade e participação ativa nos colegiados de cursos e em momentos de planejamento acadêmico. Apenas sete pessoas manifestaram desconhecimento ou inaplicabilidade do quesito à IES na qual atuam.

Para 6% dos respondentes, tal participação tem gerado total insatisfação enquanto para 16% da amostra, há insatisfação sobre o tema. Os participantes da pesquisa que demonstraram satisfação em relação ao quesito totalizam 38% enquanto 36% da amostra aponta para total satisfação.

Dentre as respostas para o grau de satisfação, observa-se que a maior parte é representada por docentes (36%) e alunos (31%). Entre aqueles que estão totalmente satisfeitos, a maioria é originada de gestores (67%).

Parte dos docentes que participaram da pesquisa apontou para grau de insatisfação (43%) e na mesma proporção, os alunos também sinalizaram este grau com 32% de respostas. Os participantes totalmente insatisfeitos são representados por estas mesmas categorias de *stakeholders*, ou seja, 40% de docentes e 40% de alunos.

Os sete respondentes que não souberam responder ao quesito são representados basicamente por alunos com 40% das respostas, seguidos dos técnico-administrativos com 29%.

Painel 72-DADOS - PARTICIPAÇÃO – q1601

Possibilidade e participação ativa nos colegiados de cursos e em momentos de planejamento acadêmico.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	43%	40%	32%	31%	3%
GESTORES	14%	20%	14%	22%	67%
DOCENTES	14%	40%	43%	36%	18%
TÉCNICOS	29%	0%	11%	11%	11%

Fonte: dados de pesquisa

Possibilidade de participação em núcleos e grupos de discussão é o tema do quesito Q1602, apresentado pelo Painel 73. Dez respondentes não souberam se posicionar acerca do quesito ou entendem que ele não é aplicável ao universo das instituições de ensino superior às quais estão vinculados.

Entre os demais participantes, 6% apontaram total insatisfação, 16% estão insatisfeitos, 38% demonstram satisfação em relação à possibilidade de participação e 34% estão totalmente satisfeitos.

As maiores representatividades percentuais neste quesito surgem entre 63% de gestores totalmente satisfeitos, nos 43% de docentes insatisfeitos e 60% de docentes totalmente insatisfeitos. Destaque para a demonstração de total insatisfação de alunos (40%).

Painel 73-DADOS - PARTICIPAÇÃO – q1602

Fonte: dados de pesquisa

Q1603 (Painel 74) é o quesito que procurou colher a percepção dos participantes acerca da possibilidade de participação em projetos de pesquisa e produção acadêmica, subsidiada ou não pela instituição de ensino superior.

Dezessete pessoas (10%) não se posicionaram em relação ao quesito ou entendem que ele não se aplica à realidade das IES nas quais atuam.

Estão totalmente insatisfeitos 4% da amostra, dos quais a maioria é representada por docentes e técnico administrativos (86%). Entre os 21% de pessoas insatisfeitas, observa-se representatividade de alunos com 20% das respostas, 34% de gestores, 34% de docentes e 11% de funcionários técnico-administrativos.

Satisfação está associada, neste quesito, a 35% da amostra sendo que 28% são alunos, 27% são gestores, 33% são docentes e 12% são funcionários técnico-administrativos. Para aqueles que se manifestaram totalmente satisfeitos, o destaque está no percentual de gestores que alcança 63% enquanto alunos e docentes não ultrapassam, juntos, 34%.

Painel 74-DADOS - PARTICIPAÇÃO – q1603

Fonte: dados de pesquisa

No quesito Q1604 (quadro 75) é apresentada a proposição relativa à participação efetiva na tomada de decisões superiores. Catorze pessoas (8%) demonstraram desconhecimento sobre o assunto ou não aplicabilidade do quesito à IES às quais estão vinculadas.

Este quesito demonstrou que a participação é importante para alunos, pois os percentuais de frequência nos diversos graus da escala de pesquisa apontam para tal, ou seja, os alunos são 43% dentre aqueles que apontaram desconhecimento sobre tal participação nas IES a que estão vinculados, 38% entre aqueles que demonstram total insatisfação, 30% entre os que responderam estarem insatisfeitos, 13% das respostas relacionadas à satisfação e apenas 7% dentre as pessoas totalmente satisfeitas com o quesito.

O mesmo efeito percentual acontece na categoria de docentes, respectivamente 29%, 41%, 38%, 28% e 14%, nos graus de desconhecimento, insatisfação total, insatisfação, satisfação e total satisfação.

Entre os gestores, o percentual se comporta invertido, demonstrando uma percepção de importância contrária. Assim sendo, a participação dos gestores nos diversos graus da escala aponta para nenhum gestor desconhecedor do tema, 17% totalmente insatisfeitos, 24% insatisfeitos, 43% satisfeitos e 76% totalmente satisfeitos.

Painel 75-DADOS - PARTICIPAÇÃO – q1604

Fonte: dados de pesquisa

A participação efetiva em reuniões de planejamento de gestão é um componente do fator participação apresentado pelo quesito Q1605 (Painel 76). O desconhecimento sobre a maneira como esta participação se dá ou inaplicabilidade deste quesito na IES é apontado por 8% da amostra.

Para 14% dos respondentes, este quesito não ocorre e, portanto, demonstram-se totalmente insatisfeitos. Estão insatisfeitos outros 19% da amostra, enquanto 37% estão satisfeitos e 22% estão totalmente satisfeitos.

Os percentuais de participação dos *stakeholders* neste quesito, nos diversos graus da escala e que merecem destaque estão relacionados à total satisfação dos gestores (73%), 40% de satisfação de docentes, 55% de insatisfação também por docentes e 42% de total insatisfação de alunos.

Painel 76-DADOS - PARTICIPAÇÃO – q1605

Fonte: dados de pesquisa

O desenvolvimento ou participação em projetos na instituição de ensino superior é a abordagem feita pelo quesito Q1701, explicitado em termos de resultado no Painel 77. Nove pessoas, dentre os respondentes, não souberam se posicionar em relação ao quesito ou ele não se aplica à realidade das instituições de ensino superior às quais estão vinculadas essas pessoas.

A maioria dos respondentes para este quesito apontou total satisfação (26%) ou satisfação (35%), totalizando 61% das respostas. Apesar disso, 34% dos respondentes registraram graus de insatisfação (23%) e total insatisfação (11%).

Gestores representaram 66% das respostas entre aqueles que estão totalmente satisfeitos e também foram a maior parte dentre os que estão satisfeitos. Entre os insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, docentes aparecem com 46% e 42% respectivamente.

Painel 77-DADOS - PARTICIPAÇÃO – q1701

Fonte: dados de pesquisa

O último quesito deste fator está ligado à participação em eventos que a instituição de ensino superior patrocina, organiza ou indica. Denominado Q1702 o quesito é apresentado pelo Painel 78. Oito pessoas (5%), dentre elas 63% de alunos e 38% de docentes não conhecem a possibilidade de participação em eventos da natureza apontada pelo quesito.

Os demais respondentes se dividem entre 3% de pessoas totalmente insatisfeitas com a situação apresentada pelo quesito, 22% de participantes insatisfeitos, 40% de respondentes satisfeitos e 30% de pessoas totalmente satisfeitas.

Os participantes da pesquisa que apontaram para total satisfação estão divididos entre 60% de gestores, 19% de docentes, 13% de alunos e 8% de funcionários técnico-administrativos.

Entre as pessoas que apontaram insatisfação, 41% são docentes, 24% são alunos, 11% são técnico-administrativos e 24% são gestores. Os 3% de totalmente insatisfeitos são representados por alunos (60%) e docentes (40%).

Painel 78-DADOS - PARTICIPAÇÃO – q1702

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.18 Fator Políticas de Recursos Materiais e de Infraestrutura

O fator políticas de recursos materiais e de infraestrutura é composto por um único quesito denominado Q1801 (Painel 79) e aborda o acesso e disponibilidade de materiais de trabalho adequados ao desempenho profissional e nos estudos, por parte dos *stakeholders* da instituição de ensino.

Apenas três pessoas não se posicionaram em relação ao quesito por desconhecimento. Todas elas são alunos das instituições de ensino superior. Demais pessoas, participantes da pesquisa, se distribuíram entre 4% de totalmente insatisfeitos em relação ao quesito, 19% de insatisfeitos, 48% de satisfeitos e 27% de totalmente satisfeitos.

Os gestores foram maioria dentre aqueles que sinalizaram total satisfação, seguidos dos docentes com 20%. Alunos e demais funcionários somaram juntos 16%. No grau de satisfação, gestores e docentes participaram com 31% das respostas cada um enquanto 23% eram alunos e 15% funcionários técnico-administrativos.

Entre os insatisfeitos, a maior representatividade é de docentes com 39%, seguidos de alunos com 30%. Técnico-administrativos e gestores participaram com 12% e 18% respectivamente. No rol de pessoas totalmente insatisfeitas estão 29% de alunos, 14% de gestores, 57% de docentes e nenhum funcionário técnico-administrativo.

Também neste quesito, a relação percentual nos diversos graus da escala apresentou-se invertida entre gestores e docentes. Enquanto o percentual de participação dos gestores aumentava a cada grau na direção da total satisfação, o percentual de participação dos docentes diminuía no mesmo sentido.

O mesmo comportamento em relação à participação dos alunos não foi possível de ser estabelecida. A flutuação da participação é semelhante à de funcionários técnico-administrativos.

Painel 79-DADOS - Políticas de Recursos Materiais e de Infraestrutura – q1801

Acesso e disponibilidade de materiais de trabalho adequados ao desempenho profissional/estudos.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	100%	29%	30%	23%	9%
GESTORES	0%	14%	18%	31%	65%
DOCENTES	0%	57%	39%	31%	20%
TÉCNICOS	0%	0%	12%	15%	7%

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.19 Fator Remuneração

O fator remuneração também é composto por apenas um quesito: Q1901. O enunciado do quesito procurou estabelecer estímulo à captação da percepção dos respondentes sobre a existência e divulgação de políticas de remuneração justas e de acordo com o mercado de trabalho de cada categoria profissional atuante na instituição de ensino superior (Painel 80).

Os participantes se dividiram nas respostas ao quesito em totalmente insatisfeitos (16%), insatisfeitos (24%), satisfeitos (37%) e totalmente satisfeitos (18%). Apenas sete pessoas

não souberam responder ao quesito ou o tema não se aplica às instituições de ensino às quais estão vinculadas.

Considerando as pessoas que demonstraram satisfação sobre o quesito, 57% são gestores, 31% são docentes e 12% são técnico-administrativos. Entre os participantes insatisfeitos, 19% são gestores, 58% são docentes e 23% são demais funcionários. Nota-se que o índice de docentes insatisfeitos é semelhante ao índice de gestores satisfeitos.

No que se refere a respondentes totalmente satisfeitos, 71% são gestores e em relação às pessoas que estão totalmente insatisfeitas há percentual semelhante entre gestores (48%) e docentes (43%).

Painel 80-DADOS - REMUNERAÇÃO – q1901

Existência e divulgação de políticas de remuneração justas e de acordo com o mercado de trabalho de cada categoria profissional atuante na instituição de ensino superior.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	0%	0%	0%
GESTORES	14%	48%	19%	57%	71%
DOCENTES	71%	43%	58%	31%	17%
TÉCNICOS	14%	10%	23%	12%	13%

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.20 Fator Valorização e Satisfação Social

O fator valorização e satisfação social são compostos dos quesitos Q2101, Q2102, Q2103, Q2104, Q2105, Q2106 e Q2107. São abordadas por estes quesitos as questões relacionadas ao orgulho, sentimento de pertencer, relação afetiva com a marca da IES, reconhecimento social possibilidade de ascensão social, profissional e valorização pessoal.

Q2101 capta a percepção de bem-estar em relação ao orgulho em trabalhar na instituição de ensino superior. Este quesito é apresentado pelo Painel 81 pelo qual é possível observar que apenas duas pessoas demonstraram falta de conhecimento ou aplicabilidade do quesito na instituição com a qual se relacionam.

Outras duas pessoas demonstraram total insatisfação em relação ao quesito (1%) enquanto os 11% da amostra estão insatisfeitos. Para 36% dos respondentes, a satisfação é o sentimento explicado sendo que estão totalmente satisfeitos em relação ao quesito, 51% dos participantes.

Dentre os respondentes totalmente satisfeitos, 15% são alunos, 49% são gestores, 25% são docentes e 10% são funcionários técnico-administrativos. A distribuição de frequência dos participantes satisfeitos demonstra 15% de técnico-administrativos, 33% de docentes, 23% de gestores e 28% de alunos.

Os insatisfeitos, apontados anteriormente, são, em sua maioria, representados por docentes (47%) e por alunos (32%) sendo que as respostas que apontam total insatisfação são distribuídas igualmente entre alunos e gestores.

Painel 81-DADOS - Valorização e Satisfação Social – q2101

Orgulho em trabalhar/estudar na instituição de ensino superior.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	50%	50%	32%	28%	15%
GESTORES	50%	50%	16%	23%	49%
DOCENTES	0%	0%	47%	33%	25%
TÉCNICOS	0%	0%	5%	15%	10%

Fonte: dados de pesquisa

Q2102 (Painel 82) trata do sentimento de pertencer ao grupo de pessoas da instituição de ensino superior. Somente um aluno não soube responder acerca do quesito e 2% são aqueles que denotam total insatisfação. Destes 67% são alunos e 33% são gestores.

Participantes que demonstraram insatisfação correspondem a 9% da amostra, dos quais 33% são alunos, 20% são gestores, 40% são docentes e 7% são funcionários técnico-administrativos.

Os respondentes satisfeitos somaram 39% e estão distribuídos entre 33% de alunos, 24% de gestores, 33% de docentes e 10% de demais funcionários. Em grau de total satisfação estão agrupados 49% dos respondentes dos quais 50% são gestores e 27% são docentes.

Painel 82-DADOS - Valorização e Satisfação Social – q2102

Pertencer ao grupo de pessoas da instituição de ensino superior

n=170

n=170

2102					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	100%	67%	33%	33%	10%
GESTORES	0%	33%	20%	24%	50%
DOCENTES	0%	0%	40%	33%	27%
TÉCNICOS	0%	0%	7%	10%	13%

Fonte: dados de pesquisa

A possibilidade de integrar uma instituição de ensino com a marca da instituição de ensino superior é o componente apresentado pelo quesito Q2103 (Painel 83). Oito pessoas, dentre os respondentes não souberam a melhor maneira de responder ao quesito ou entendem que ele não se aplica à instituição com a qual mantém vínculo.

Os demais 95% da amostra distribuíram-se entre 1% de pessoas totalmente insatisfeitas, 9% insatisfeitas, 37% satisfeitas e 48% de pessoas totalmente satisfeitas. As duas pessoas que sinalizaram total insatisfação são gestores em instituições de ensino superior.

Os 9% de participantes que estão insatisfeitos são compostos por 27% de alunos, 13% de gestores e 60% de docentes. Não foram registradas respostas de técnico-administrativos neste grau da escala da pesquisa.

A composição dos 37% de respondentes satisfeitos leva em consideração todos os grupos de *stakeholders*, ou seja, alunos (31%), gestores (25%), docentes (27%) e funcionários técnico-administrativos (17%). Entre as pessoas que assinalaram total satisfação 14% são alunos, 49% são gestores, 27% são docentes e apenas 10% são funcionários técnico-administrativos.

Painel 83-DADOS - Valorização e Satisfação Social – q2103

Possibilidade de integrar uma instituição de ensino com a marca da instituição de ensino superior.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de *Stakeholders*

	1	2	3	4	5
ALUNOS	38%	0%	27%	31%	14%
GESTORES	25%	100%	13%	25%	49%
DOCENTES	38%	0%	60%	27%	27%
TÉCNICOS	0%	0%	0%	17%	10%

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q2104 (Painel 84) aborda o bem-estar relacionado ao reconhecimento social por possuir vínculo com a instituição de ensino superior. Duas pessoas apontaram para desconhecimento acerca do assunto quando tratados nas instituições de ensino às quais estão vinculadas ou o tema não se aplica à realidade daquelas instituições.

É evidente, pelos resultados observáveis, que a grande maioria (86%) dos respondentes aponta para algum grau de satisfação. São 41% de pessoas satisfeitas e 45% de pessoas totalmente satisfeitas.

Dentre aquelas que apontaram satisfação, 31% são alunos enquanto 24% são gestores, 27% são docentes e 17% são demais funcionários da instituição. Para os respondentes que sinalizaram total satisfação diminui o percentual de alunos para 13% e de técnico-administrativos para 5%. Aumentam os percentuais de gestores (53%) e de docentes (29%).

O grupo de participantes que se dizem insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, possui grande representatividade de docentes, sendo que entre os primeiros, o percentual docente é de 44% e entre os segundos sobre para 50%.

Painel 84-DADOS - Valorização e Satisfação Social – q2104

Fonte: dados de pesquisa

Possibilidade de ascensão social, crescimento pessoal e profissional em função de atuar na instituição de ensino superior é a preocupação temática do quesito Q2105 (Painel 85).

O comportamento da amostra em relação a este quesito é muito semelhante ao quesito anterior. O número de pessoas que não souberam responder ou entendem que a temática não é aplicável à IES com quem mantém relacionamento representa 5% do total de respondentes.

É observável que 4% dos respondentes estão totalmente insatisfeitos e outros 12% estão insatisfeitos. Destes últimos 66% das respostas estão divididas entre gestores e docentes.

O sentimento de satisfação ou total satisfação totaliza 79% da amostra. Deste número, 18% são alunos, 56% são gestores, 23% são docentes e apenas 3% são funcionários técnico-administrativos.

Painel 85-DADOS - Valorização e Satisfação Social – q2105

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q2106 (Painel 87) tem por alvo a percepção dos participantes no que concerne a valorização pessoal em função das ações sociais e voluntariado que a instituição de ensino superior desenvolve.

Foi possível observar que 43% de alunos, 7% de gestores, 43% de docentes e 7% de funcionários técnico-administrativos não se posicionaram acerca do quesito ou entendem que ele não se aplica à realidade das instituições às quais mantém vínculo, totalizando assim 8% da amostra.

Os demais 92% dos respondentes se subdividiram em totalmente insatisfeitos (8%), insatisfeitos (13%), satisfeitos (38%) e totalmente satisfeitos (33%).

Importante registrar que dentre os respondentes totalmente insatisfeitos em relação ao quesito, 62% são docentes, enquanto 43% de docentes estão insatisfeitos. Os gestores registram participação de 63% dentre aqueles que se manifestaram totalmente satisfeitos.

Painel 86-DADOS - Valorização e Satisfação Social – q2106

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q2107 consolida a percepção dos respondentes em relação à valorização e satisfação social ao abordar a projeção social das instituições de ensino superior às quais os participantes pertencem. O

Painel 87 apresenta os resultados obtidos a partir das respostas dadas ao quesito.

Nota-se que 77% das pessoas que participaram da pesquisa estão satisfeitas (41%) ou totalmente satisfeitas (36%). Gestores representam 58% dentre aqueles que demonstram total satisfação enquanto 21% são docentes. Entre os satisfeitos, 23% são representados por alunos, 30% gestores, 29% docentes e 17% técnico-administrativos.

Por conseguinte, 17% da amostra aponta algum grau de insatisfação, sendo que 5% estão totalmente insatisfeitos e 12% estão insatisfeitos. A participação de alunos, gestores, docentes e técnico-administrativos entre os insatisfeitos é, respectivamente, 29%, 14%, 48% e 10%.

A maior representatividade entre os participantes que apontaram total insatisfação está entre alunos (50%) e docentes (38%). Dez pessoas (6%) não possuíam conhecimento suficiente ou entenderam que o quesito não se aplicava à realidade da IES com quem mantém vínculo.

Painel 87-DADOS - Valorização e Satisfação Social – q2107

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.21 Fator Legitimidade de Ações de Melhoria da Qualidade de Vida

O fator legitimidade de ações de melhoria da qualidade de vida nas instituições de ensino superior objetos desta pesquisa foi composto por seis quesitos: Q504, Q2201, Q2202, Q2203, Q2204 e Q2205.

São quesitos que abordam a existência de programas, percepção sobre a importância dada pela IES em relação às questões que envolvem qualidade de vida, percepção sobre a maneira como colegas valorizam as ações de qualidade de vida oferecidas pela IES e a relação entre bem-estar e planejamento na IES.

O quesito Q504, primeiro deles, cujos resultados são apresentados no Painel 88, aborda a existência de programas ou ações de melhoria das condições e qualidade de vida na organização.

A percepção dos respondentes em relação ao quesito demonstrou que 35% demonstram algum grau de insatisfação enquanto 56% apontam graus de satisfação. Além disso, 9% da amostra desconhecem o assunto como tema sendo tratado na instituição de ensino com a qual mantém vínculo.

No conjunto de pessoas que manifestaram total satisfação em relação à existência de programas de qualidade de vida, 16% são alunos, 10% são docentes e 10% são técnico-administrativos. Apenas entre gestores esse percentual é alto, chegando a 65%.

Na sequência da escala, dentre aqueles que registraram satisfação, os percentuais oscilam de maneira mais harmônica, mantendo gestores, à frente na frequência, com 42%. Alunos, docentes e técnicos se distribuem em participações equivalentes a 25% 23% 11%, respectivamente.

Esta tendência de diminuição da satisfação entre *stakeholders* pode ser observada, intermediariamente, na distribuição de frequências de respostas entre aqueles que apontaram insatisfação.

Os gestores que anteriormente eram maioria, agora sinalizam apenas 26% das respostas enquanto o restante da amostra registra alunos com 16%, docentes com 47% e técnicos com 12%.

O grau de total insatisfação apresenta os docentes como sendo a categoria com maior representação entre as respostas (50%). Alunos e técnicos somam juntos outros 38% e os gestores alcançaram 13% dessas respostas.

Entre aqueles que desconhecem o assunto sendo tratado na instituição de ensino à qual estão vinculados, 47% são alunos, 13% são gestores, 33% são docentes e 7% são funcionários técnico-administrativos.

Painel 88-DADOS – LEGITIMIDADE DE AÇÕES DE MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA – q504

Fonte: dados de pesquisa

Pelo Painel 89 são apresentados os resultados relativos ao quesito Q2201 cujo objeto de captação de percepção refere-se à maneira pela qual a instituição de ensino superior

demonstra a importância de programas de qualidade de vida no trabalho para alcance de seus objetivos estratégicos.

Pode-se observar que quase a metade das respostas (46%) está vinculada à falta de conhecimento sobre a efetividade do tema tratado no quesito ou sinaliza algum grau de insatisfação em relação a ele. Os 54% restantes estão satisfeitos (35%) ou totalmente satisfeitos (19%).

A distribuição dos respondentes por categoria demonstra que os docentes são aqueles que apontam maior participação de respostas entre graus de insatisfação ou desconhecimento do assunto quando tratado à luz da realidade em suas instituições de ensino de origem.

São docentes 41% dos respondentes que demonstraram desconhecimento do assunto ou inaplicabilidade do tema à IES com quem mantêm vínculos. Esta mesma categoria de *stakeholders* demonstra a seguinte frequência de respostas de acordo com os graus da escala de pesquisa: 40% entre os totalmente insatisfeitos, 44% entre os insatisfeitos, 25% entre os satisfeitos e 9% entre aqueles que apontaram total satisfação.

Os alunos também demonstram distribuição semelhante, ou seja, são 40% dentre aqueles que desconhecem o tema, 20% dentre os totalmente insatisfeitos, 19% dos que sinalizaram insatisfação, 22% entre os satisfeitos e 15% dos totalmente satisfeitos.

Somente os gestores possuem comportamento inverso. Eles representam 9% de pessoas que não reconhecem o tema ou consideram que ele não se aplica, 30% das pessoas totalmente insatisfeitas, 22% dentre os insatisfeitos, 41% dos respondentes satisfeitos e 67% dos participantes que responderam total satisfação com o quesito.

Painel 89-DADOS - Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida – q2201

Maneira pela qual a instituição de ensino superior demonstra a importância de programas de qualidade de vida no trabalho para alcance de seus objetivos estratégicos.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	41%	20%	19%	22%	15%
GESTORES	9%	30%	22%	41%	67%
DOCENTES	41%	40%	44%	25%	9%
TÉCNICOS	9%	10%	14%	12%	9%

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q2202 (Painel 90) almejou identificar a legitimação das ações de qualidade de vida nas instituições de ensino superior medindo a percepção das pessoas em função da maneira pela qual os colegas de trabalho consideram importantes os programas de qualidade de vida no trabalho oferecidos.

O comportamento da amostra em relação a este quesito é relativamente diferente. pela primeira vez é observado um quesito em que o número de pessoas com algum grau de insatisfação é superior ao número de pessoas com graus de satisfação.

O grau de total insatisfação recebeu 8% das respostas da amostra, sendo que deste número 45% são gestores e 55% são docentes. Já entre os participantes que registraram insatisfação (37%), 39% são gestores, 47% são docentes e 14% são funcionários técnico-administrativos.

Os respondentes satisfeitos totalizaram 27%, distribuídos em 53% de gestores, 31% de docentes e 17% de técnico-administrativos. No grau de total insatisfação foram encontradas 17% da amostra, dos quais 77% são gestores e 23% são docentes e técnico-administrativos.

Uma parcela interessante de respondentes (8%) aponta para desconhecimento acerca do quesito quando tratado no universo das instituições de ensino com as quais mantém vínculos. Destas pessoas, 14% são gestores, 57% são docentes e 29% são funcionários técnico-administrativos.

Painel 90-DADOS - Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida – q2202

Maneira pela qual os colegas de trabalho consideram importantes os programas de qualidade de vida no trabalho oferecidos pela instituição de ensino superior.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	0%	0%	0%
GESTORES	14%	45%	39%	53%	77%
DOCENTES	57%	55%	47%	31%	14%
TÉCNICOS	29%	0%	14%	17%	9%

Fonte: dados de pesquisa

Maneira pela qual os programas de melhoria da qualidade de vida na organização são implementados com vistas à perpetuação é objeto do quesito Q2203 (quadro 91). Os resultados obtidos também apontam para um equilíbrio entre grupos de apontaram algum grau de satisfação e de insatisfação.

A amostra dividiu-se entre 46% de pessoas que se classificam com algum grau de insatisfação enquanto 43% sinalizam graus de satisfação. Os demais 11% de respostas estão relacionados a pessoas que desconhecem o tema ou não o consideram aplicáveis às instituições de ensino superior às quais estão vinculadas.

Os destaques apontados pelas respostas a este quesito estão no comportamento de gestores e docentes. A participação dos gestores nos diversos graus da escala de pesquisa aponta tendência à satisfação, enquanto para docentes a tendência é contrária, ou seja, tendendo à insatisfação.

Os gestores são 7% dentre os respondentes que não conhecem o assunto, 40% entre os que responderam com total insatisfação, 41% entre os insatisfeitos, 60% dos satisfeitos e 79% das respostas de total satisfação.

Já entre os docentes, a representação entre os que desconhecem o quesito é de 73%. Dentre os que responderam total insatisfação o percentual de docentes é de 40% enquanto entre os insatisfeitos, satisfeitos e totalmente satisfeitos, o percentual de docentes é de 49%, 26% e 7%, respectivamente.

A participação de funcionários técnico-administrativos nos diversos graus da escala é registrada por 20%, 20%, 10%, 14%, 14%, na ordem para desconhecimento do assunto, total insatisfação, insatisfação, satisfação e total satisfação.

Painel 91-DADOS - Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida – q2203

Maneira pela qual os programas de melhoria da qualidade de vida na organização são implementados com vistas à perpetuação.

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	0%	0%	0%
GESTORES	7%	40%	41%	60%	79%
DOCENTES	73%	40%	49%	26%	7%
TÉCNICOS	20%	20%	10%	14%	14%

Fonte: dados de pesquisa

Maneira pela qual os colegas de trabalho participam dos programas de qualidade de vida no trabalho oferecidos pela instituição de ensino superior complementa o quesito Q2202 e é trabalhado pelo quesito Q2204 (Painel 92). Os resultados apontam para 47% de pessoas com algum grau de insatisfação enquanto 39% se manifestaram em graus de satisfação.

Os respondentes que assinalaram total insatisfação (14%) são divididos entre 42% gestores, 42% docentes e 16% de funcionários técnico-administrativos e entre aqueles que manifestaram insatisfação (33%), 42% são gestores, 44% são docentes e 14% são técnico-administrativos.

Por outro lado, satisfação é apontada por 29% dos participantes sendo que 54% são gestores, 28% são docentes e 18% são técnico-administrativos. Os totalmente insatisfeitos são compostos por 92% de gestores e 8% de técnico-administrativos, de um total de 10% da amostra.

Foram registrados 14% de participantes que não conhecem o quesito ou consideram o tema não aplicável à realidade da instituição de ensino à qual estão vinculados e deste número, 72% são docentes enquanto 28% são gestores e técnico-administrativos.

Painel 92-DADOS - Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida – q2204

Maneira pela qual os colegas de trabalho participam dos programas de qualidade de vida no trabalho oferecidos pela instituição de ensino superior.

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	0%	0%	0%
GESTORES	17%	42%	42%	54%	92%
DOCENTES	72%	42%	44%	28%	0%
TÉCNICOS	11%	16%	14%	18%	8%

Fonte: dados de pesquisa

O último quesito do fator legitimidade de ações de melhoria da qualidade de vida é denominado Q2205 (Painel 93). Por ele pretendia-se verificar a percepção das pessoas acerca da maneira pela qual o bem-estar e satisfação das pessoas são considerados nos momentos de planejamento do processo de ensino-aprendizagem.

Nove pessoas (8%) pronunciaram-se desconhecedoras do tema quando aplicável à realidade das instituições de ensino superior com as quais se relacionam. Apesar disso, somaram 37% os respondentes que alegaram graus de insatisfação e 55% apontaram para graus de satisfação.

Os gestores assinalaram nos diversos graus da escala de pesquisa, a seguinte frequência: 11% dentre os que desconhecem o assunto, 42% dos que estão totalmente insatisfeitos,

34% dentre os insatisfeitos, 68% dos respondentes satisfeitos e 83% dentre totalmente satisfeitos.

Docentes, da mesma forma representam 89% dos que não verificam aplicação ou desconhecem o assunto, 58% daqueles que apontaram total insatisfação, 66% dos insatisfeitos, 33% dentre os satisfeitos e 17% dos respondentes que apontaram total satisfação.

Painel 93-DADOS - Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida – q2205

Fonte: dados de pesquisa

6.4.1.22 Fator Produtividade

O último dos fatores, produtividade, é composto pelos quesitos Q2301, Q2302 e Q2303 que tratam de temas como a relação de bem-estar e satisfação das pessoas com o planejamento, avaliação de resultados e produtividade geral da instituição.

Q2301 (Painel 94) procura alcançar a percepção dos respondentes em relação à maneira pela qual o bem-estar e satisfação das pessoas são considerados nos momentos de planejamento e das definições estratégicas na instituição de ensino superior.

Os resultados para este quesito apontam uma distribuição de frequência equitativa entre aqueles que demonstram graus de satisfação e demais graus da escala da pesquisa.

Foi verificado que 11% dos respondentes não possuem conhecimento sobre o tema ou entendem que ele não se aplica à instituição de ensino à qual está vinculado. Dentro deste número encontram-se 21% de gestores, 57% de docentes e 21% de funcionários técnico-administrativos.

Para 13% da amostra, a sensação de total insatisfação é demonstrada, sendo que gestores, docentes e técnicos se dividem nas respostas, na mesma ordem com 29%, 41% e 29%. Quando se observa o grupo de pessoas que registraram insatisfação (26%), na mesma ordem anterior, as frequências são: 34%, 54% e 11%.

Em 34% da amostra, encontram-se pessoas que afirmam satisfação em relação ao quesito e destes, 60% são gestores, 31% são docentes e 9% são funcionários técnico-administrativos.

Os demais 16% da amostra representam as pessoas com total satisfação em relação à proposição do quesito e se subdividem em 71% de gestores e 24% dentre docentes e funcionários técnico-administrativos.

Painel 94-DADOS - PRODUTIVIDADE – q2301

Maneira pela qual o bem-estar e satisfação das pessoas são considerados nos momentos de planejamento e das definições estratégicas na instituição de ensino superior.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	0%	0%	0%
GESTORES	21%	29%	34%	60%	71%
DOCENTES	57%	41%	54%	31%	14%
TÉCNICOS	21%	29%	11%	9%	14%

Fonte: dados de pesquisa

O quesito Q2102 (Painel 95) apresenta a percepção dos respondentes no que tange à maneira pela qual as condições de trabalho são consideradas no momento de alocação de pessoas e recursos para realização do processo ensino-aprendizagem.

Observou-se que 8% dos respondentes não conhecem a temática quando abordada à luz da realidade da instituição de ensino à qual está vinculado. Neste número são encontrados 11% de gestores e 89% de docentes.

Em 8% da amostra, total insatisfação é registrada. Dividem a amostra: 44% de gestores e 56% de docentes. Ao se observar o conjunto de pessoas que manifestaram insatisfação (27%), 33% são gestores e 67% são docentes.

Os resultados ainda apontam que 38% da amostra afirmam satisfação em relação ao quesito e destes, 67% são gestores, 33% são docentes. Os 19% restantes da amostra

representam os participantes que apontaram total satisfação em relação ao quesito. Estão divididos em 82% de gestores e 18% de docentes.

Painel 95-DADOS - PRODUTIVIDADE – q2302

Fonte: dados de pesquisa

Como último quesito do fator, Q2303, apresentado no Painel 96, retrata o resultado a partir da percepção dos respondentes com relação à maneira pela qual as condições de trabalho e bem-estar das pessoas são considerados nos momentos de avaliação de resultados de produtividade e alcance de objetivos.

Mais da metade da amostra (54%) demonstrou total satisfação (21%) e satisfação (33%) enquanto os demais 46% dividiram-se entre 7% de pessoas que não reconhecem o quesito aplicado às IES onde atuam, 10% de pessoas totalmente insatisfeitas e 29% de participantes insatisfeitos.

A participação dos gestores neste quesito, nos diversos graus da escala de pesquisa se apresenta participação nas respostas de cada grau da seguinte forma: 31% dos que estão

totalmente insatisfeitos, 29% dentre os que estão insatisfeitos, 56% daqueles que estão satisfeitos e 75% entre os participantes que estão totalmente satisfeitos.

Dentre as pessoas que apontaram desconhecimento do assunto do quesito nas IES com as quais mantém relacionamento, 20% são gestores.

Em relação aos docentes e técnico-administrativos, os resultados apontam para 69% dentre as pessoas que apontaram total insatisfação, 71% das respostas que sinalizaram insatisfação, 44% entre os satisfeitos e 25% dos respondentes totalmente satisfeitos.

No conjunto de pessoas que apontaram desconhecimento do tema ou inaplicabilidade, 80% são docentes e técnico-administrativos.

Painel 96-DADOS - PRODUTIVIDADE – q2303

Maneira pela qual as condições de trabalho e bem-estar das pessoas são considerados nos momentos de avaliação de resultados de produtividade e alcance de objetivos.

n=170

n=170

Respostas por Categorias de <i>Stakeholders</i>					
	1	2	3	4	5
ALUNOS	0%	0%	0%	0%	0%
GESTORES	20%	31%	29%	56%	75%
DOCENTES	60%	46%	53%	35%	14%
TÉCNICOS	20%	23%	18%	9%	11%

Fonte: dados de pesquisa

6.4.2 Análise Fatorial

A análise fatorial é uma técnica estatística que, dependendo do grau de correlação entre as variáveis de pesquisa, procura sumarizar informação. A ideia principal é a de que o pesquisador, com o objetivo de testar hipóteses, possa formular um conjunto de questões (variáveis) que, mesmo sendo redigidas diferentemente uma da outra, exploram o mesmo conteúdo, acarretando altas cargas de correlação.

O termo ‘correlação’ deve ser interpretado do mesmo modo que se interpreta o resultado de uma correlação linear simples. Entretanto, um cuidado especial deve ser tomado quando as respostas a um questionário estão na forma escalar. No caso de uma variável escalar, o que deve ser considerada é a distância euclidiana entre um valor indicado como “discordo totalmente” e “concordo plenamente” (ou “totalmente insatisfeito” e “totalmente satisfeito”).

A literatura especializada trata desse assunto exaustivamente. No caso da pesquisa realizada, há um conjunto de 96 variáveis. Ao aplicar o modelo de Análise Fatorial, o objetivo é o de encontrar, em um número reduzido, os fatores que conseguem explicar melhor as dimensões latentes que presentes nas respostas dadas pelos *stakeholders*. Desse modo, identificar essas dimensões é uma tarefa que demanda a análise de correlação fatorial.

A construção dos fatores depende também da interpretação que o respondente dá a cada questão: pode ocorrer a confusão ou uma interpretação equivocada de determinada questão (FIELD 2009: 636-642).

Questionários que seguem uma atribuição escalar (plenamente insatisfeito a plenamente satisfeito) nem sempre são adequados à aplicação da análise fatorial, dadas as restrições do tamanho da amostra, normalidade da variável estudada, do viés nas questões, entre outros fatores. Assim, os resultados de uma análise desta natureza dependem de fatores extremamente importantes, sem os quais fica inviabilizada a utilização desse ferramental. Segundo Hair (2009), Corrar (2007) e Field (2009) dentre os requisitos mais importantes estão:

- a. Adequação da escala utilizada no questionário;
- b. Normalidade (das variáveis)
- c. Tamanho da amostra com pelo menos 100 elementos

No caso do item “c”, acima, Hair (2009) destaca a preocupação com a parcimônia do pesquisador ao elaborar o conjunto de variáveis a serem estudadas: um número exagerado de variáveis implica possibilidade de correlações importantes que aparecerão na análise apenas por sorte.

Assim, o desenho do questionário deve sempre priorizar a praticidade e o quadro conceitual de referência (HAIR, Ibid.). Portanto, é até mesmo possível, mesmo que não recomendável, ter um quadro amplo de questões que abordem aspectos similares, desde que o pesquisador tenha o mapeamento e controle para construir os agrupamentos dessas questões para fins de análise.

A preocupação com programas e ações que promovam e disseminem estratégias para qualidade de vida na organização passa por todo o conjunto de questões, de modo que o esforço que é feito para entender as dimensões abordadas pelas variáveis de pesquisa resulta em fatores que, não necessariamente, estão expressos nas questões.

Um fator é um nome que agrupa variáveis com altas cargas de correlação expressivas para uma dimensão. Daí a importância de se fazer o teste de confiabilidade do questionário indicada no item “a”, acima. A estatística que mede a adequação da escala utilizada no questionário é o *Alpha de Cronbach*:

$$\alpha = (K.c) / ((v + (K-1).c))$$

A interpretação dessa estatística é a seguinte: quanto mais próximo de 1(um), maior a adequação da escala utilizada no questionário. Hair (2009:100) indica que o valor de α deve ficar acima de 0,6. O output do SPSS® (Tabela 3), em função da presente pesquisa, indica que o questionário aplicado conjuntamente aos *stakeholders* tem uma escala adequada e, portanto, pode ser submetido à análise fatorial.

Tabela 3: Output SPSS - Alpha de Cronbach

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,961	,963	47

Com relação ao item “b”, todas as variáveis métricas (escalares) apresentam normalidade (os gráficos estão no Anexo “Normalidade”). Pelo teste da normalidade é esperado que a distribuição dos valores da variável não esteja desviada da reta normal.

A título de exemplo, de acordo com Gráfico 20, os pontos representam valores da variável e nota-se que, se há algum desvio em relação à reta diagonal, esse desvio é pequeno (ver ponto destacado com círculo vermelho).

O gráfico mostra que os demais pontos estão colados à reta diagonal. Daí o critério de normalidade, para as variáveis desta pesquisa, não ter sido violado.

Gráfico 20- normalidade da variável Q101

Fonte: dados de pesquisa

A matriz de dados foi preparada reunindo-se as questões comuns a todos os 170 respondentes, representando uma amostra aleatória, coletada de modo que todos os *stakeholders* tivessem a mesma probabilidade de participar da pesquisa.

Assim, esse agrupamento teve o cuidado de não permitir que os grupos de respondentes fossem sub-representados. A matriz de questões aplicadas simultaneamente aos *stakeholders* ficou desenhada na forma do Quadro 54, Quadro 55 e Quadro 56, a seguir.

Quadro 54: MATRIZ DE QUESTÕES - BLOCO 1

QUESTÕES/VARIÁVEIS	
101	Preocupação da instituição de ensino superior em relação ao acesso e apoio a portadores de necessidades especiais ou com mobilidade reduzida.
102	Preocupação da instituição de ensino superior em relação à sinalização especial para portadores de deficiência visual
103	Preocupação da instituição de ensino superior em relação à oferta de biblioteca preparada para apoio e atendimento a portadores de necessidades especiais ou com mobilidade reduzida
104	Preocupação da instituição de ensino superior em relação à oferta de infraestrutura adaptada para mobilidade de pessoas com restrições ou necessidades especiais
504	Existência de programas ou ações de melhoria das condições e qualidade de vida na organização
601	Comunicação e divulgação das políticas de gestão da instituição de ensino superior.
602	Facilidade de acesso às políticas, normas e rotinas definidas pela instituição de ensino superior e legislação vigente.
603	Facilidade de acesso às diversas fontes de conhecimentos, tais como acervo bibliográfico, vídeos, periódicos, bases de dados virtuais e outras fontes disponibilizadas pela instituição de ensino superior.
701	Programas de prevenção de riscos à saúde e meio ambiente
702	Maneira pela qual a instituição de ensino superior promove a coleta seletiva de insumos e resíduos.
703	Iniciativas da instituição de ensino superior em reduzir desperdício.
704	Iniciativas da instituição de ensino superior pela utilização eficiente de água e energia elétrica.
705	Iniciativas da instituição de ensino superior pela adequação e melhoria da eficiência nos aspectos de estrutura predial.
706	Aspecto e estado de conservação das salas de aula, laboratórios e espaços de convivência da instituição de ensino superior, considerando-se a pintura, mobiliários e equipamentos.
707	Estado e manutenção dos equipamentos de segurança, de apoio didático
708	Conforto em relação aos ambientes de estudo na instituição de ensino superior, considerando-se a iluminação, ventilação, acústica, climatização e acesso.
710	Conforto em relação à limpeza e higiene das instalações da instituição de ensino superior, considerando salas de aula, laboratórios e demais espaços de conveniência e infraestrutura, inclusive banheiros.

Quadro 55: MATRIZ DE QUESTÕES - BLOCO 2

QUESTÕES/VARIÁVEIS	
807	Espaços reservados à convivência da comunidade interna
808	Espaços e recursos de apoio à alimentação e outras conveniências à comunidade interna da organização
1202	Existência de espaços individualizados para guarda de pertences pessoais durante a jornada de trabalho na instituição de ensino superior.
1204	Controle, segurança e monitoramento dos locais de estudo na instituição de ensino superior.
1205	Existência de sistema de vigilância por gravação de imagens nos ambientes de trabalho da instituição de ensino superior.
1206	Quantidade e qualidade do tempo dedicado à família em relação às horas de estudo na instituição de ensino superior.
1207	Quantidade e qualidade do tempo dedicado ao lazer pessoal
1208	Quantidade e qualidade do tempo dedicado à saúde pessoal
1209	Existência e facilidade de acesso a espaços para lazer e para desenvolvimento de hábitos saudáveis na instituição de ensino superior e possibilidade de acesso a esses espaços.
1301	Ações e programas de Integração entre os membros da instituição de ensino superior.
1401	Capacidade da instituição de ensino superior em mapear e identificar conhecimentos e competências para ações específicas no universo acadêmico e gerencial.
1402	Seleção de pessoas para projetos baseada em competências e capacidades mapeadas.
1504	Preocupação em relação aos deslocamentos entre residência/origem e local de estudo na instituição de ensino superior, por parte das pessoas.
1506	Distâncias entre prédios ou entre áreas de estudo na instituição de ensino superior
1601	Possibilidade e participação ativa nos colegiados de cursos e em momentos de planejamento acadêmico.
1602	Possibilidade de participação em núcleos e grupos de discussão.
1603	Possibilidade de participação em Projetos de Pesquisa e produção acadêmica, subsidiada ou não pela instituição de ensino superior.
1604	Participação efetiva nas decisões superiores
1605	Participação efetiva em reuniões de planejamento de gestão
1701	Desenvolvimento ou participação em projetos na instituição de ensino superior.
1702	Participação em eventos que a instituição de ensino superior patrocina, organiza ou indica.
1801	Acesso e disponibilidade de materiais de trabalho adequados ao desempenho profissional.

Fonte: criada pelo autor

Quadro 56: MATRIZ DE QUESTÕES - BLOCO 3

2101	Orgulho em estudar na instituição de ensino superior
2102	Pertencer ao grupo de pessoas da instituição de ensino superior
2103	Possibilidade de integrar uma instituição de ensino com a marca da instituição de ensino superior.
2104	Reconhecimento socialmente por fazer parte do corpo de alunos da instituição de ensino superior.
2105	Possibilidade de ascensão social, crescimento pessoal e profissional em função de estudar na instituição de ensino superior.
2106	Valorização pessoal em função das ações sociais e voluntariado que a instituição de ensino superior desenvolve.
2107	Satisfação em relação à projeção social da instituição de ensino superior
2201	Maneira pela qual a instituição de ensino superior demonstra a importância de programas de qualidade de vida para alcance de seus objetivos estratégicos.

Fonte: criada pelo autor

Quando o pesquisador decide utilizar uma AF para identificar dimensões de agrupamentos de fatores, deve ter em mente que um rigoroso estudo do questionário de pesquisa deve ser feito a fim de que sejam avaliadas as cargas de correlação entre as variáveis.

O pesquisador deve articular seu conjunto de variáveis para que possa identificar, além das correlações, as dimensões pretendidas. Esses passos demandam a execução de algumas aplicações e soluções da AF para que as dimensões sejam identificadas.

Assim, de acordo com a literatura especializada (HAIR, 2009; CORRAR, 2007; FIELD, 2009), variáveis com cargas fatoriais maiores ou iguais a 0,7 (na última tentativa) permaneceram no modelo.

Utilizando os testes de Hotelling (Tabela 4) e ANOVA (Tabela 5), foram encontrados indícios de que não há evidências suficientemente fortes para apoiar a hipótese nula de igualdade da média dos grupos.

Tabela 4- OUTPUT SPSS: Teste de Hotelling

Hotelling's T-Squared Test				
Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
1028,945	16,412	46	124	,000

Fonte: dados de pesquisa

Tabela 5-OUTPUT SPSS: Teste ANOVA

ANOVA with Tukey's Test for Nonadditivity							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between People			3326,493	169	19,683		
Within People	Between Items		1037,854	46	22,562	29,351	,000
	Residual	Nonadditivity	17,677 ^a	1	17,677	23,061	,000
		Balance	5958,172	7773	,767		
		Total	5975,849	7774	,769		
	Total		7013,702	7820	,897		
Total			10340,195	7989	1,294		

Grand Mean = 3,70

a. Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 1,749.

Fonte: dados de pesquisa

A tentativa de encontrar uma solução para um modelo de análise fatorial no SPSS, fixando quatro fatores, se justifica, pois as variáveis, considerando o MSA, não possuem valores menores do que 0,5.

Assim, devem ser avaliadas as comunalidades e proceder à extração de variáveis com baixo valor explicativo (comunalidades < 0,5). As variáveis que foram retiradas da análise são apresentadas na Tabela 6, a seguir.

Tabela 6- Comunalidade 1ª Extração

Quesitos	Initial	Extraction
102	1,000	,339
603	1,000	,457
702	1,000	,435
704	1,000	,454
807	1,000	,368
808	1,000	,308
1202	1,000	,232
1504	1,000	,275
1601	1,000	,492
1603	1,000	,448
1801	1,000	,414
2103	1,000	,463

Fonte: Output SPSS – dados de pesquisa

Após a exclusão das variáveis com baixo valor de comunalidade o valor de KMO melhorou em relação à tentativa anterior (0,911) passando para 0,921, que demonstra um resultado excelente. O valor do teste de Bartlett (Tabela 7) indica significância na aplicação da AF ($0,000 < 0,05$) e os valores de MSA continuam bem acima de 0,5. Porém, o poder de explicação ainda está na casa dos 64%.

Tabela 7- KMO e Teste de Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,921
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4463,493
	df	528
	Sig.	,000

Fonte: Output SPSS a partir dos dados de pesquisa

Na busca por um maior poder de explicação, foram excluídas do modelo as variáveis 703, 1204 e 1209 que apresentam baixo valor de comunalidade.

Esta segunda ação de exclusão faz com que o modelo ganhe um pouco mais em poder explicativo, alcançando 66%. Considerando que o valor de MSA para as variáveis ainda é bem superior a 0,5, ainda há espaço para melhorar tal índice promovendo a eliminação de variáveis que estejam com comunalidades abaixo de 0,6 (Tabela 8).

Tabela 8- comunalidade 3ª extração

Variáveis	Initial	Extraction
101	1,000	,561
103	1,000	,543
104	1,000	,588
1301	1,000	,535
1401	1,000	,501
1402	1,000	,527
1602	1,000	,529

Fonte: Output SPSS dos dados de pesquisa (Extraction

Method: Principal Component Analysis)

Feitas as retiradas de variáveis com comunalidades com baixo poder explicativo (inferiores a 0,7), o modelo com 4 fatores alcança a capacidade de explicação na casa dos 82%. Todas as variáveis que permaneceram no modelo têm MSA bem acima de 0,5 e com comunalidades de forte poder de explicação, apontadas na Tabela 9.

Tabela 9- comunalidades selecionadas

Variáveis	Initial	Extraction
504	1,000	,782
601	1,000	,803
602	1,000	,842
706	1,000	,808
707	1,000	,860
708	1,000	,796
1206	1,000	,873
1207	1,000	,904
1208	1,000	,889
2104	1,000	,738
2105	1,000	,822
2106	1,000	,715
2107	1,000	,780

Fonte: Output SPSS dos dados de pesquisa (Extraction Method: Principal Component Analysis)

O valor de KMO (0,832), é excelente e abona a aplicação do modelo, bem como o nível de significância que, mesmo após as retiradas efetuadas, continuou abonando a análise fatorial.

Tabela 10- KMO e Teste de Bartlett após extrações

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1549,270
	df	78
	Sig.	,000

Fonte: Output SPSS dos dados de pesquisa

Uma vez processados os dados no software SPSS, a análise fatorial ofereceu resposta significativa para a determinação de quatro fatores que explicam a percepção dos respondentes. A Tabela 11, a seguir, apresenta a composição dos quatro fatores de destaque após agrupamento das variáveis de maior poder de explicação e correlações.

Tabela 11-matriz final de fatores

Rotated Component Matrix^a

Variáveis	Component			
	1	2	3	4
504	,111	,237	,318	,782
601	,217	,091	,155	,851
602	,168	,132	,198	,870
706	,083	,216	,852	,169
707	,202	,132	,873	,200
708	,149	,017	,848	,230
1206	,180	,899	,085	,155
1207	,092	,932	,128	,104
1208	,057	,920	,135	,146
2104	,803	,169	,252	,042
2105	,899	,038	,110	,009
2106	,745	,084	,079	,383
2107	,833	,105	,065	,265

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 5 iterations.

Fonte: dados de pesquisa

O primeiro fator, definido pelas variáveis 2104, 2105, 2106 e 2107 está associado ao orgulho e satisfação de pertencer à IES, possibilidade de ascensão social, satisfação em ter vínculo com a IES.

O segundo fator, relacionado às variáveis 1206, 1207 e 1208, está associado ao lazer, à importância de dedicar tempo aos familiares e a si próprio.

O terceiro fator, identificado pelas variáveis 706, 707 e 708 está associado à importância da infraestrutura do prédio da IES.

O quarto fator, vinculado às variáveis 504, 601, 602 está associado a comunicação das normas da IES, incluindo a política de qualidade de vida.

Desta forma, os quatro fatores, para fins de articulação das análises da presente tese passam a ser denominados na forma descrita no Quadro 57.

Quadro 57: Identificação dos fatores principais

Fator Principal	Fatores Secundários	Variáveis Explicativas
Vínculo Afetivo e Orgulho	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização e Satisfação Social 	<p>(2104) Reconhecimento social por possuir vínculo com a instituição de ensino superior.</p> <p>(2105) Possibilidade de ascensão social, crescimento pessoal e profissional em função de atuar na instituição de ensino superior.</p> <p>(2106) Valorização pessoal em função das ações sociais e voluntariado que a instituição de ensino superior desenvolve.</p> <p>(2107) Satisfação em relação à projeção social da instituição de ensino superior</p>
Espaço de Vida Fora do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço Individual 	<p>(1206) Quantidade e qualidade do tempo dedicado à família em relação à jornada de trabalho na instituição de ensino superior.</p> <p>(1207) Quantidade e qualidade do tempo dedicado ao lazer pessoal</p> <p>(1208) Quantidade e qualidade do tempo dedicado à saúde pessoal</p>
Ambiência	<ul style="list-style-type: none"> • Condições do Ambiente Físico 	<p>(706) Aspecto e estado de conservação das salas de aula, laboratórios e espaços de convivência da instituição de ensino superior, considerando-se a pintura, mobiliários e equipamentos.</p> <p>(707) Estado e manutenção dos equipamentos de segurança, de apoio didático.</p> <p>(708) Conforto em relação aos ambientes de trabalho na instituição de ensino superior, considerando-se a iluminação, ventilação, acústica, climatização e acesso.</p>
Comunicação, Conhecimento e Participação	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida; • Comunicação e acesso às informações e conhecimento 	<p>(504) Existência de programas ou ações de melhoria das condições e qualidade de vida na organização</p> <p>(601) Comunicação e divulgação das políticas de gestão da instituição de ensino superior.</p> <p>(602) Facilidade de acesso às políticas, normas e rotinas definidas pela instituição de ensino superior e legislação vigente.</p>

Fonte: construído pelo autor a partir de análise fatorial dos dados de pesquisa

6.4.3 Análise Discriminante

A Análise Discriminante é uma técnica estatística multivariada que, dentre seus todos os seus recursos, procura avaliar o grau de separação entre os grupos: quanto maior a separação dos grupos, maior será o percentual de classificação de cada grupo em especial.

Quando um modelo discriminante atinge, por exemplo, um grau de 90% de classificação correta dos grupos analisados, isso indica que existem fatores discriminantes (*scores*) que afetam os centróides (médias) de cada grupo, de modo a demonstram o quanto eles estão afastados um do outro.

Por outro lado, se houver uma convergência entre grupos, ou seja, se os centróides não estiverem muito afastados um do outro, isso indica que, para as variáveis analisadas, os grupos são mais homogêneos.

Para a pesquisa em questão, as variáveis adicionadas no modelo discriminante foram as mesmas indicadas pela Análise Fatorial: Q504, Q601, Q602, Q706, Q707, Q708, Q1206, Q1207, Q1208, Q2104, Q2105, Q2106, Q2107 .

Foram utilizadas para a análise discriminante, componentes descritivos (médias, ANOVA, Box's M), funções coeficientes (Fisher e não padronizados) além de matrizes de grupos de correlações e o método de classificação foi elaborado a partir do tamanho de cada grupo.

A Tabela 12, a seguir, indica que não existem valores perdidos na análise e que a amostra tem 170 elementos.

Tabela 12 - SPSS OUTPUT – Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Excluded	Valid	170	100,0
	Missing or out-of-range group codes	0	,0
	At least one missing discriminating variable	0	,0
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	0	,0
	Total	0	,0
Total		170	100,0

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

A Tabela 13, Tabela 14, Tabela 15, Tabela 16 e Tabela 17 mostram que as médias obtidas para cada *stakeholder* (em relação a cada variável de análise) ficam em torno de 3 e 4. Ou seja, isso já indica que os grupos são mais similares do que dissimilares no que diz respeito à percepção das variáveis e à atribuição de um grau de satisfação nas respostas.

No caso dos desvios-padrão, é clara a situação de que a maior parte fica entre 0,9 e 1,3, ou seja, em nenhum grupo de *stakeholders* a oscilação está muito perto da média. Sinal de que a similaridade pode ser constatada.

Tabela 13- SPSS OUTPUT – GROUP STATISTICS – DISCENTES

<i>Stakholder</i>		<i>Std.</i>		<i>Valid N (listwise)</i>	
		<i>Mean</i>	<i>Deviation</i>	<i>Unweighted</i>	<i>Weighted</i>
DISCENTE	Q504	3,24	1,324	38	38,000
	Q601	3,29	1,206	38	38,000
	Q602	3,32	1,233	38	38,000
	Q706	4,08	,850	38	38,000
	Q707	3,84	1,103	38	38,000
	Q708	3,97	,716	38	38,000
	Q1206	3,18	1,159	38	38,000
	Q1207	3,13	1,070	38	38,000
	Q1208	3,05	1,089	38	38,000
	Q2104	4,03	,854	38	38,000
	Q2105	3,97	,972	38	38,000
	Q2106	3,50	1,310	38	38,000
	Q2107	3,63	1,195	38	38,000

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

Tabela 14 - SPSS OUTPUT – GROUP STATISTICS - GESTORES

Stakeholder				<i>Valid N (listwise)</i>	
		<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Unweighted</i>	<i>Weighted</i>
GESTOR	Q504	3,95	,991	63	63,000
	Q601	4,29	,792	63	63,000
	Q602	4,37	,867	63	63,000
	Q706	4,46	,800	63	63,000
	Q707	4,27	,971	63	63,000
	Q708	4,22	,812	63	63,000
	Q1206	3,60	1,071	63	63,000
	Q1207	3,49	1,061	63	63,000
	Q1208	3,49	1,045	63	63,000
	Q2104	4,51	,801	63	63,000
	Q2105	4,30	1,057	63	63,000
	Q2106	4,35	,919	63	63,000
	Q2107	4,43	,817	63	63,000

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

Tabela 15- SPSS OUTPUT – GROUP STATISTICS – DOCENTES

Stakeholder		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
DOCENTE	Q504	3,06	1,047	51	51,000
	Q601	3,37	,979	51	51,000
	Q602	3,47	1,172	51	51,000
	Q706	4,00	,748	51	51,000
	Q707	3,84	,946	51	51,000
	Q708	3,80	,895	51	51,000
	Q1206	3,25	1,055	51	51,000
	Q1207	3,14	1,020	51	51,000
	Q1208	3,18	1,072	51	51,000
	Q2104	4,20	,849	51	51,000
	Q2105	3,84	1,138	51	51,000
	Q2106	3,33	1,291	51	51,000
	Q2107	3,65	1,214	51	51,000

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

Tabela 16- SPSS OUTPUT – GROUP STATISTICS – TÉCNICOS

Stakeholder		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
TÉCNICO	Q504	3,50	1,098	18	18,000
	Q601	3,50	1,339	18	18,000
	Q602	3,67	1,188	18	18,000
	Q706	4,17	,707	18	18,000
	Q707	4,00	,767	18	18,000
	Q708	3,94	,725	18	18,000
	Q1206	3,44	,922	18	18,000
	Q1207	3,61	,778	18	18,000
	Q1208	3,39	1,037	18	18,000
	Q2104	4,06	,639	18	18,000
	Q2105	3,83	,786	18	18,000
	Q2106	3,78	1,003	18	18,000
	Q2107	4,00	,907	18	18,000

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

Tabela 17 - SPSS OUTPUT – GROUP STATISTICS – TOTALIZAÇÕES

Stakeholder		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
Total	Q504	3,48	1,157	170	170,000
	Q601	3,71	1,102	170	170,000
	Q602	3,79	1,168	170	170,000
	Q706	4,21	,806	170	170,000
	Q707	4,02	,988	170	170,000
	Q708	4,01	,821	170	170,000
	Q1206	3,39	1,078	170	170,000
	Q1207	3,32	1,034	170	170,000
	Q1208	3,29	1,068	170	170,000
	Q2104	4,26	,831	170	170,000
	Q2105	4,04	1,051	170	170,000
	Q2106	3,79	1,216	170	170,000
	Q2107	3,97	1,101	170	170,000

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

Evidentemente, não está sendo defendido aqui que a similaridade é total entre os grupos, mas que a tendência é a de que, nas respostas obtidas, os grupos concordam mais do que discordam do que foi apresentado e, assim, atribuírem um grau de satisfação similar.

Isso fica demonstrado no Tabela 18. Existem algumas variáveis cuja significância estatística aponta para a similaridade. Assumindo que a hipótese nula é rejeitada a um nível de 1%.

Tabela 18 - SPSS OUTPUT – Tests of Equality of Group Means

Variáveis	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Q504	,888	6,979	3	166	,000
Q601	,833	11,060	3	166	,000
Q602	,849	9,865	3	166	,000
Q706	,937	3,699	3	166	,013
Q707	,959	2,356	3	166	,074
Q708	,955	2,608	3	166	,053
Q1206	,972	1,581	3	166	,196
Q1207	,964	2,044	3	166	,110
Q1208	,971	1,638	3	166	,183
Q2104	,941	3,485	3	166	,017
Q2105	,961	2,227	3	166	,087
Q2106	,866	8,580	3	166	,000
Q2107	,888	6,976	3	166	,000

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

Quando o nível de significância é de 0,0000 isso é um indicador de que há evidências para a rejeição da hipótese nula: ou seja, a hipótese nula é a hipótese da igualdade entre as médias.

Quando o nível de significância não indica haver evidências fortes para a rejeição da hipótese nula, isso indica que se pode assumir, na ausência de contraprovas, que as médias são iguais. Na Tabela 18, estão em destaque as variáveis nas quais a hipótese nula não foi rejeitada.

A Tabela 19 confirma a percepção dos respondentes. Há uma clara indicação de que existe ao menos o anseio por participação na política interna da IES, pela valorização pessoal em função de ações promovidas pela IES, pela política de qualidade de vida geradas pela IES, pela valorização da carreira (pessoal) em função da exposição da IES no mercado.

Tabela 19- SPSS OUTPUT – STRUCTURE MATRIX

Variáveis	Function		
	1	2	3
Q601	,799 [*]	-,118	,172
Q602	,756 [*]	-,140	-,003
Q2106	,698 [*]	,213	,077
Q2107	,637 [*]	,057	-,102
Q504	,625 [*]	,241	,042
Q706	,458 [*]	,124	,113
Q2104	,412 [*]	-,313	,175
Q707	,371 [*]	,024	-,003
Q708	,360 [*]	,214	,252
Q1206	,299 [*]	-,016	-,150
Q1208	,293 [*]	-,049	-,249
Q1207	,286	,167	-,445 [*]
Q2105	,332	,062	,361 [*]

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions

Variables ordered by absolute size of correlation within function.

*. Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

O Gráfico 21 indica que os centróides estão mais próximos, conforme era esperado a partir dos resultados. Nota-se que tal similaridade não é completa, conforme mostrado na análise da correlação, mas que os grupos estão convergindo em algumas das variáveis indicadas. Mesmo assim, o grau de percepção varia de respondente para respondente como esperado em qualquer pesquisa que lide com seres humanos.

Gráfico 21- ANÁLISE DISCRIMINANTE

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

6.4.4 Análise de Conteúdo da questão aberta

Muitas pesquisas utilizam questionários e formulários que demandam variadas formas de captar informações dos participantes. Questões fechadas, estruturadas em escalas predefinidas facilitam a tabulação dos dados e submissão destes às ferramentas informatizadas de análise.

Outras tantas questões somente podem ser captadas se houver a possibilidade do respondente incluir de maneira livre sua sensação, opinião ou afirmação sobre um dado assunto ou estímulo que lhe é apresentado.

Para questões abertas onde não se pode limitar ou padronizar as respostas é essencial que se utilize alguma técnica capaz de entender e estabelecer vínculos entre as respostas e o objeto central da pesquisa.

Nesse sentido a análise de conteúdo vem sendo largamente utilizada, principalmente nas pesquisas associadas às ciências sociais, dando forma e profundidade adequadas para a análise de discursos.

Bardin (2004) define a análise de conteúdo como um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis, e em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” extremamente diversificados.

Para Stone, Dunphy, Smith, & Olgivie (1966) pode ser considerada uma análise de conteúdo qualquer técnica de investigação que tenha a finalidade de fazer inferências, de forma sistemática e objetiva, acerca das características específicas dentro de um texto.

Krippendorff (1980) complementa a definição da análise de conteúdo ao se referir à capacidade de produzir inferências replicáveis e válidas em um dado contexto.

O questionário apresentado eletronicamente aos convidados à pesquisa possui uma questão aberta cujo estímulo à resposta solicitava que o respondente utilizasse espaço reservado para fazer qualquer comentário que julgue interessante sobre qualidade de vida na instituição de ensino à qual está ligado.

As respostas dos participantes de pesquisa foram submetidas ao método de análise de conteúdo de Bardin (2004, p. 95), cujos principais passos ou etapas se constituem na pré-análise do material, exploração e tratamento do resultado.

A pré-análise do material destaca a captação, pelo formulário de pesquisa, de 34 registros contendo opiniões acerca do tema qualidade de vida nas organizações e originados pela questão aberta, sendo que as respostas transcritas literalmente (sic) estão disponíveis no Apêndice 4.

Exceto as contribuições R30 e R32, todas as demais fazem menção a pelo menos um dos fatores de qualidade de vida nas organizações aqui desenvolvidos e apresentados na Tabela 29.

Não coube à presente análise do material, buscar respostas para hipóteses previamente elaboradas nesta fase pois o intuito é o de observar, dada a liberdade de resposta, a maneira como as pessoas se posicionam diante da realidade com a qual lidam nas instituições de ensino superior com que mantém vínculo. Em contrapartida, a definição da unidade de registro e de contexto baseada em tema central facilita a análise da questão aberta.

Fazer uma análise temática, consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objectivo analítico escolhido.[...]

O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas (não directivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo, de inquérito ou de psicoterapia, os protocolos de testes, as reuniões de grupos, os psicodramas, as comunicações de massa, etc., podem ser, e são frequentemente, analisados tendo o tempo por base. (BARIN, 2004, p.105)

Tendo, portanto a unidade de registro fixada no tema qualidade de vida nas organizações e lexicalmente a adoção de palavras-chaves, a análise de conteúdo pode ser estruturada com referência aos fatores.

Os textos escritos pelos respondentes foram ordenados (conforme Apêndice 4) em sequência nominada de R-1 a R-34, independente da quantidade de caracteres ou palavras utilizadas no quadro de resposta.

A leitura flutuante (Bardin, 2004) foi realizada resposta a resposta em busca de palavras-chaves que pudessem sinalizar relação com um ou mais fatores de qualidade de vida nas organizações. A inferência a esta relação utilizou correlação léxica, permitindo assim a rastreabilidade e repetição das ações para verificação de pertinência.

Assim feito, a Tabela 20 foi construída para registro dos achados de relacionamento entre palavras-chaves e fatores. Para fins de montagem da tabela os fatores foram identificados por letras, da mesma maneira apresentada no Quadro 28.

Por conseguinte, a matriz resultante deste trabalho possui 34 linhas referentes às respostas e 19 colunas úteis representativas dos fatores de GQVO. As relações foram assinaladas com “x” para facilitar a visualização e contagem em escala simples, sem ponderação, das frequências observadas.

Em uma primeira análise dos resultados obtidos com a aplicação dos procedimentos mencionados é possível verificar, pelo exposto na Tabela 20, que a grande maioria dos fatores foi apontada por pelo menos um dos respondentes à questão aberta.

Apenas o fator carreira (Fator D) não teve qualquer, em princípio, registro de associação com os textos apresentados pelos participantes da pesquisa. Os demais 18 fatores foram direta ou indiretamente mencionados por uma ou mais das pessoas que preencheram os questionários, inclusive o espaço aberto para opiniões.

Tabela 20- Categorização de conteúdo

RESP	FATORES DE GESTÃO DQ QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES (TABELA 28)																				
	Acessibilidade	Autonomia	Avaliação de Desempenho	Carreira	Comprometimento	Comunicação e acesso às informações e conhecimento	Condições do Ambiente Físico	Convivência	Direitos e garantias	Educação Corporativa	Equidade	Espaço Individual	Integração	Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida	Mapeamento de competências para ação profissional	Organização do Trabalho	Participação	Políticas de Recursos Materiais e de Infra-estrutura	Produtividade	Remuneração	Valorização e Satisfação Social
R-1									X												X
R-2								X													
R-3							X					X				X					
R-4										X					X						
R-5					X			X						X							
R-6	X							X				X									
R-7							X					X									
R-8								X						X							
R-9								X						X							
R-10					X							X		X						X	X
R-11							X														
R-12						X								X							X
R-13						X								X							
R-14						X								X							
R-15						X								X							
R-16						X								X							
R-17			X			X														X	
R-18			X																		X
R-19			X					X			X			X							
R-20			X		X	X								X			X				X
R-21								X				X		X		X	X		X		
R-22									X				X	X							
R-23								X				X		X							
R-24						X			X		X			X							
R-25		X				X		X						X			X				
R-26			X									X		X					X		
R-27					X	X		X		X				X			X				
R-28		X				X									X		X				
R-29						X	X							X				X			
R-30														X							
R-31					X		X		X		X			X		X					
R-32																					
R-33					X			X							X		X				X
R-34					X	X		X	X	X				X							

Fonte: Dados de Pesquisa

Uma vez estabelecida a relação entre os fatores e as palavras-chaves encontradas nas respostas dos participantes, foi conduzida a mensuração da frequência destas relações pelo uso de tabela específica, classificada por ordem de vínculos.

Tabela 21- frequência de palavras-chaves em função dos fatores de GQVO

CATEGORIAS DE FATORES	CODIGO	FREQ.
Legitimidade de Ações de melhoria da Qualidade de Vida	N	22
Comunicação e acesso às informações e conhecimento	F	13
Convivência	H	12
Comprometimento	E	7
Espaço Individual	L	7
Participação	Q	6
Valorização e Satisfação Social	U	6
Avaliação de Desempenho	C	5
Condições do Ambiente Físico	G	5
Direitos e garantias	I	5
Educação Corporativa	J	3
Equidade	K	3
Mapeamento de competências para ação profissional	O	3
Organização do Trabalho	P	3
Autonomia	B	2
Produtividade	S	2
Remuneração	T	2
Acessibilidade	A	1
Integração	M	1
Políticas de Recursos Materiais e de Infra-estrutura	R	1
Carreira	D	0

Fonte: Dados de Pesquisa

Essa ordenação, apresentada na Tabela 21 possibilita, na sequência de fases da análise de conteúdo, avaliar a percepção dos respondentes, de maneira livre, em relação à temática de qualidade de vida nas organizações.

Nota-se que as questões associadas à legitimação das ações de qualidade de vida nas organizações demandam a maior atenção as respostas catalogadas, ou seja, são vinte e duas menções sobre este fator e suas variações diretas. Dois exemplos de respostas que sinalizam esse fato são:

R-9: É preciso maior consciência dos sujeitos das IES sobre qualidade de vida. Muitas vezes os programas são desenvolvidos com a participação de alguns membros da comunidade acadêmica, mas não há adesão de todos (sic).

R-10: Minha qualidade de vida está relacionada com o prazer de trabalhar em algo que gosto e ter uma remuneração que possibilita manter boas condições socioeconômicas (sic).

A comunicação e acesso às informações e conhecimento nas instituições de ensino superior também foram lembradas como componentes importantes para a gestão da qualidade de vida, com treze apontamentos. O fator Convivência, com doze referências entre as 34 respostas, demonstra também uma preocupação com o ambiente das relações entre as pessoas e organização.

Questões como comprometimento, espaço individual e participação estiveram presentes de forma recorrente nos textos analisados enquanto acessibilidade, integração, políticas de recursos materiais foram referenciadas, mas em poucas respostas.

Para alguns dos respondentes, o tema ainda é novo quando tratado no universo das instituições de ensino superior. Alguns depoimentos resgatam quesitos trabalhados que afetam o bem-estar das pessoas neste tipo de organização.

R-17: Infelizmente, a área acadêmica ainda é frágil no que diz respeito a programas de QVT. Tem-se, ainda, professores e gestores que atuam em mais de um trabalho para conseguirem se manterem tendo, também, a carga de trabalho fora da sala de aula (sic).

R-29: muitas vezes a qualidade de vida não é infelizmente a prioridade de uma instituição, principalmente as privadas que são constantemente acometidas de limitações financeiras. Contudo nas fundações sem fins lucrativos, vejo um grande potencial de se explorar este assunto, faltando talvez pessoas interessadas em levantar esta bandeira (sic).

A percepção dos participantes da pesquisa foi fundamental para corroborar toda a análise precedente, pois demonstram sintonia e expectativas em relação aos esforços das instituições de ensino superior em função da qualidade de vida e da sustentabilidade.

7 ACHADOS DE PESQUISA E PROPOSIÇÕES FUTURAS

7.1 Discussão dos resultados

A sistematização dos resultados da pesquisa de campo face ao referencial teórico e aos propósitos inicialmente determinados para a tese é uma maneira adequada de facilitar a compreensão da realidade que integra o problema e os objetivos de pesquisa.

Apesar da aparente simplicidade desta proposição é essencial reconhecer a complexidade na qual a pesquisa opera. Isso se dá por conta das interações entre os elementos de três grandezas conceituais que se integram, porém mantendo suas fronteiras bem definidas: estratégia, qualidade de vida nas organizações e sustentabilidade organizacional.

O aspecto complexo da questão está na localização e identificação de nuances específicas da percepção das pessoas em relação aos resultados das instituições de ensino superior como forma de conquista de seus resultados individuais e particulares, sem que deixe-se de lado a conquista de resultados coletivos de longo prazo.

O bem-estar das pessoas leva a comportamentos diferenciados em relação aos resultados da organização e destes para os resultados de todos os grupos que têm algum interesse no alcance de objetivos estratégicos. Acabam por demandar um processo de gestão adequado às exigências de sustentabilidade organizacional.

O bem-estar e satisfação das pessoas no presente, construído pelo esforço organizacional, precisa ser alinhado e realinhado contínua e constantemente para que a condição de qualidade de vida nas organizações possa constituir alavancas para resultados sustentáveis do ponto de vista econômico, social e ambiental, garantindo perenidade das instituições de ensino superior bem como níveis de qualidade crescentes.

Os objetivos deste trabalho foram construídos de maneira a proporcionar a fundação sobre a qual se estabeleceram os alicerces da proposta. Esses alicerces edificados na forma de um problema estruturado, subdividido em questões essenciais e hipóteses cercadas de conceitos consolidados em pesquisas acadêmicas, permitem agora, à luz da captação da percepção das pessoas que atuam no campo de pesquisa (IES), explicar a presente tese.

Quatro hipóteses estiveram presentes durante toda a construção das tabelas de referências de variáveis, de ligações entre os constructos e na análise dos resultados que fizeram uso de uma gama de técnicas estatísticas e abordagens de avaliação.

Da análise descritiva dos dados coletados, passando por análise fatorial, análise discriminante e análise de conteúdo, foi possível acompanhar o delineamento de uma realidade própria das instituições de ensino superior da rede privada.

Nesta realidade é importante resgatar o aspecto da avaliação das condições de ensino para as quais a atenção da instituição de ensino superior está voltada de maneira permanente. Isso porque o sistema nacional de educação, por intermédio de seus órgãos, legislação e normas, estabelece mecanismos que incentivam a competitividade entre as IES, facilitando à sociedade uma visão geral da qualidade ofertada por estas instituições.

Desta forma, a gestão estratégica das IES brasileiras precisa dar conta de um número elevado de componentes que dizem respeito às dimensões de avaliação dos órgãos governamentais responsáveis, porém sem deixar de compor, dentre as estratégias, elementos comuns de empreendimento, tais como retorno sobre o capital investido, sustentabilidade organizacional, responsabilidade social, desenvolvimento humano, de imagem e marca.

O ranking criado naturalmente pela publicação da avaliação das instituições de ensino superior, a partir dos resultados obtidos em visitas de comissões e a partir Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE²), provoca a necessidade de modelos de gestão específicos para o segmento uma vez que as regras de mercado recebem grande carga de uma avaliação unificada que é aplicada a instituições privadas e públicas, sem distinção.

² ENADE foi criado pela PORTARIA Nº 2.051, DE 9 DE JULHO DE 2004 (Publicação no DOU nº 132, de 12.07.2004, Seção 1, página 12) que regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

Muitos dos instrumentos e critérios de avaliação são díspares se aplicados a uma ou outra natureza de IES. Os componentes que servem para a avaliação da qualidade em instituições públicas podem não se ajustar, em termos de abordagem, quando aplicados às IES privadas. Apesar disso o instrumento é o mesmo e pressiona as instituições privadas à profissionalização da gestão como maneira de enfrentamento das adversidades oriundas do sistema.

O Quadro 50, em verdade, realça as dimensões da avaliação externa das instituições de ensino superior cuja estrutura foi apropriada para a construção das dimensões de estratégia das instituições de ensino superior da rede privada, uma vez que são os componentes que merecem atenção especial para alcance de resultados de longo prazo, inclusive aqueles que proporcionarão a sustentabilidade dessas organizações.

No que se refere aos aspectos da sustentabilidade organizacional, as dimensões da estratégia das instituições de ensino superior garantem interface com a abordagem do *triple-bottom-line*, alinhando os componentes, objetivos, metas e planos de longo prazo aos pilares propostos por Elkington (2001), ou seja, pilar ambiental, pilar econômico e pilar social.

Figura 9: Relações da Estratégia das IES

A articulação entre os fatores da gestão de qualidade de vida nas organizações, as dimensões da estratégia e os pilares da sustentabilidade formam, de maneira simbiótica, uma estrutura similar a três painéis (Figura 9), sendo que a estratégia é o elemento central e

condutor das ações de gestão da qualidade de vida nas organizações e o alcance da sustentabilidade organizacional.

Considerando os resultados da análise fatorial, observa-se que os quatro fatores principais, que explicam a visão e percepção das pessoas em relação aos componentes que lhes foram apresentados, estão vinculados conceitualmente a todas as dimensões da estratégia das instituições de ensino superior bem como, fomentam o alcance de resultados ligados aos pilares da sustentabilidade organizacional.

Figura 10: Fatores e poder de explicação das variáveis

Fonte: dados de pesquisa

O resultado da aplicação da análise estatística multivariada (AF), reforçou o fato de que existem situações da realidade das instituições de ensino superior que causam grande impacto na percepção das pessoas acerca de questões relacionadas ao bem-estar, satisfação e qualidade de vida.

Na Figura 10, as variáveis de explicação são apresentadas e categorizadas em fatores principais. Observa-se que todos os fatores estão compostos por variáveis com poder de explicação acima de 0,7 sendo que o Fator 2 - Espaço de vida fora do trabalho possui os mais altos índices entre as variáveis da pesquisa. Isso demonstra que as pessoas que compuseram a amostra concordam que o equilíbrio entre qualidade de vida no trabalho e fora dele deve ser considerado como elemento importante na relação das instituições de ensino superior e seus *stakeholders*.

A qualidade e quantidade de tempo dedicado à família em relação à jornada de trabalho na instituição de ensino superior é um componente entendido como muito importante para as pessoas que atuam nestas organizações. Embora existam divergências sobre a efetiva atenção das IES em relação a este quesito, os gestores o reconhecem como item importante para a estratégia das instituições.

No que se refere à quantidade e qualidade do tempo dedicado ao lazer pessoal, as pessoas que atuam em instituições de ensino superior da rede privada estão divididas em relação à sua percepção de bem-estar o que denota uma realidade de vida profissional que ainda dificulta a conquista de espaços no cotidiano para satisfação de necessidades lúdicas ou simplesmente repouso.

O mesmo efeito foi encontrado no quesito saúde pessoal, sendo que a divergência entre as pessoas é grande no que tange à quantidade e qualidade do tempo destinado ao equilíbrio e manutenção da saúde embora, na mesma proporção, as pessoas tenham demonstrado dificuldades em perceber espaços destinados à prática de hábitos saudáveis dentro das IES pesquisadas.

O Fator 2, portanto, aponta para preocupação, por parte das pessoas em relação ao equilíbrio da vida no trabalho e fora dele, como condição para alcance de resultados nas práticas realizadas dentro das IES.

Os gestores associam e apontam para a importância estratégica da saúde e equilíbrio de vida como elemento estratégico, embora parte deles reconheça a necessidade de implementação de ações. Dentre os participantes da pesquisa que responderam livremente à questão aberta, observa-se que existe percepção do quanto este fator está envolvido dentre as preocupações e anseios de bem-estar pois é o quinto elemento mais citado nas respostas.

O Fator vínculo afetivo e orgulho, cujas variáveis possuem índices de explicação entre 0,745 e 0,899 apontam para grande preocupação das pessoas em relação à possibilidade de participarem ativamente das dinâmicas de gestão das IES bem como sentem-se muito recompensadas em fazerem parte dessas instituições.

As pessoas que atuam nas instituições de ensino superior estão satisfeitas em relação ao reconhecimento social advindo de sua atuação nessas organizações, e pelo fato de que a possibilidade de ascensão social, crescimento pessoal e profissional estão ligadas a esta atuação.

O fato de as IES promoverem ações sociais, demonstrando sua responsabilidade e voluntariado também contribui com o bem-estar das pessoas uma vez que se sentem valorizadas por estarem vinculadas a estas ações, cujos resultados projetam socialmente a instituição de ensino superior.

No espaço aberto a opiniões, os respondentes demonstraram que a questão da valorização pessoal e satisfação social são importantes para as pessoas e seus resultados, embora dentre os textos das respostas, ideias e palavras-chaves relacionadas a este quesito o tenham comparado, em termos de frequência, ao quesito de participação.

O Fator 3 – Ambiência sugere preocupação das pessoas em relação a questões de cunho ambiental no que se refere às condições físicas. Os índices de explicação deste fator são altos, variando de 0,848 a 0,973, e apontam para percepção de importância dos elementos ligados à gestão do ambiente com condição para geração de bem-estar e satisfação dos *stakeholders*.

Os participantes entendem que o seu bem-estar também está ligado à preocupação da IES no tocante às condições físicas de atuação profissional e educacional. Assim sendo, o aspecto e estado de conservação das salas de aula, laboratórios e espaços de convivência da instituição de ensino superior, considerando-se a pintura, mobiliários e equipamentos, além de representarem assunto de interesse estratégico para os gestores, também são demandas para a satisfação dos demais *stakeholders*.

Também o estado e manutenção dos equipamentos de segurança e de apoio didático, além de conforto em relação aos ambientes utilizados para a realização de atividades educacionais, considerando-se a iluminação, ventilação, acústica, climatização e acesso geram impacto no bem-estar das pessoas e em sua satisfação para o alcance de objetivos.

Em relação a programas de prevenção de riscos à saúde e meio ambiente, coleta seletiva de resíduos, redução de desperdícios, utilização eficiente de água e energia observa-se que os respondentes demonstram vivenciar realidades muito distintas.

Salvo em relação à preocupação sobre a eficiência estrutural das instalações físicas, as pessoas se dividem entre aquelas que estão satisfeitas com as ações das IES com as quais mantém vínculo enquanto outra parte não está satisfeita, apesar de os gestores apontarem esses elementos como importantes para a estratégia das instituições de ensino e estarem satisfeitos com a situação atual.

Nas respostas abertas, opiniões relacionadas ao fator 3 não estiveram entre aquelas de maior frequência, no entanto estão muito próximas, em termos de frequência de palavras-chaves, a componentes como direitos e avaliação de desempenho.

Por último, o Fator 4 - Comunicação, conhecimento e participação, confirma a tendência de busca por participação mais ativa das pessoas quando se verifica a preocupação em ter acesso às políticas, normas e bases de conhecimento da IES. As pessoas apontam para bem-estar na medida em que conhecem o funcionamento da instituição e suas principais políticas e informações. O índice de explicação dos componentes deste fatot, na análise fatorial, variou de 0,782 a 0,870.

Os dados de pesquisa apontam para grande preocupação das pessoas com aspectos relacionadas à qualidade de vida. A existência de programas ou ações de melhoria das condições e qualidade de vida na organização é demandada pela maioria dos respondentes porém ainda divergem em relação à existência atual.

Os gestores apontam para uma forte relação do quesito com a estratégia das instituições de ensino superior porém os demais *stakeholders*, com destaque aos docentes, não estão satisfeitos com a gestão da qualidade de vida nas IES. Isso é evidenciado na questão aberta pela qual foi possível observar que a maioria das respostas revela elementos de legitimação das ações de melhoria da qualidade de vida.

A comunicação e divulgação das políticas de gestão da instituição de ensino superior, dentre elas, as de GQVO, bem como a facilidade de acesso às diversas fontes de conhecimentos, tais como acervo bibliográfico, vídeos, periódicos, bases de dados virtuais e outras fontes disponibilizadas, demonstram que conhecer a instituição, sua cultura, práticas e repositórios de conhecimento são importantes para os *stakeholders* e para manutenção de índices de bem-estar adequados.

Ao se expressarem na questão aberta, os participantes da pesquisa demonstraram que depois da legitimação das ações de GQVO, conhecer as políticas e ter acesso a conhecimentos lhes proporcionam satisfação e bem-estar pois isso leva à autonomia e participação efetiva no alcance de resultados estratégicos da IES.

A Figura 11 demonstra as ligações entre as dimensões da estratégia das instituições de ensino superior e os fatores de qualidade de vida nas organizações que demonstraram alto poder de explicação. Embora a análise fatorial tenha apontado para quatro fatores, os demais 17 fatores de qualidade de vida nas organizações (Quadro 28) contribuem para a discussão acerca das ligações entre a estratégia, sustentabilidade e GQVO.

Figura 11: Fatores Variáveis e Ligações

As dimensões da estratégia das instituições de ensino superior quando alinhadas aos critérios de avaliação da sustentabilidade organizacional, definidas pelo GRI (Global Reporting Initiative), complementam a visão de integração entre os blocos conceituais defendidos nesta tese.

Na mesma direção em que a gestão da qualidade de vida nas organizações proporciona alinhamento em relação às dimensões da estratégia das IES, o conjunto de ações, recursos e objetivos estratégicos, sistemicamente se acomodam aos pilares da sustentabilidade organizacional.

Embora os pilares representem platôs independentes (Elkington, 2000), todas as ações organizacionais acabam por gerar algum tipo de impacto em todos os três pilares. Isso não impede que, para fins de entendimento da sistemática de relacionamento e impactos entre a gestão da qualidade de vida e estratégias das IES, não possam ser defendidas relações mais robustas entre uma dimensão e um pilar.

Neste sentido, é possível observar as relações entre as dimensões da estratégia das instituições de ensino superior e os pilares da sustentabilidade organizacional, agora com uma indicação sobre o peso do impacto gerado, de maneira linear.

A dimensão 7 da estratégia das IES (Quadro 50) relaciona-se com a infraestrutura, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação. Da relação de fatores de qualidade de vida nas organizações, definidos no Quadro 28, esta dimensão receberia, inicialmente, impacto de 13 fatores que, conforme Figura 12, possui um peso dez de avaliação, o que contribui com o peso dez relativo ao Pilar.

O pilar ambiental da sustentabilidade organizacional, segundo as sugestões do GRI (Global Reporting Initiative) está relacionado a quatro aspectos: materiais, energia, água, biodiversidade e emissões de resíduos.

Figura 12: Relação de Fatores - Estratégia e Pilar Ambiental da Sustentabilidade

A dimensão 2 da estratégia das IES tem peso 35 na avaliação geral das dimensões e designa componentes como a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades. Oito fatores da GQVO geram impacto nesta dimensão que diz respeito a aspectos vinculados ao pilar econômico da sustentabilidade.

Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional é a dimensão 8 da estratégia das IES e congrega 14 fatores da GQVO. Seu peso relativo é cinco enquanto a dimensão 10 também possui o mesmo peso e

encontra relação com a sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

As dimensões 8 e 10 completam, conforme pode ser visto na Figura 13, os elementos que se associam ao pilar econômico da sustentabilidade. Na avaliação geral da sustentabilidade organizacional, o peso deste pilar, ao consolidar as dimensões mencionadas alcança quarenta e cinco, ou seja, 45% dos fatores de avaliação das IES.

Este pilar (Econômico), segundo as sugestões do GRI (Global Reporting Initiative) está vinculado a aspectos como: desempenho econômico, presença no mercado e impactos econômicos indiretos.

Figura 13: Relação de Fatores - Estratégia e Pilar Econômico da Sustentabilidade

O pilar social da sustentabilidade organizacional apresenta peso 45 na avaliação das instituições de ensino superior da rede privada pois consolida seis dimensões da estratégia dessas organizações. Para o GRI (Global Reporting Initiative), este pilar está associado a elementos relacionados a práticas trabalhistas, trabalho decente, aos direitos humanos, às relações com a sociedade e à responsabilidade pelo produto/serviço.

Estes elementos explicam a relação da sustentabilidade organizacional com as estratégias das IES na medida em que lidam com questões de emprego, relações entre os trabalhadores

e a governança corporativa, saúde e segurança no trabalho, treinamento e educação, diversidade e igualdade de oportunidades, práticas justas de compras e investimento, não discriminação, liberdade de associação e negociação coletiva, proteção em relação ao trabalho infantil e assemelhados, corrupção, políticas públicas, concorrência desleal, saúde e segurança do cliente, informações sobre os produtos/serviços e comunicações de marketing.

Na Figura 14 são apresentadas as dimensões da estratégia das instituições de ensino superior e seus respectivos pesos de avaliação no conjunto que se associa ao pilar social da sustentabilidade organizacional, cujo peso final, observando-se o *triple-bottom-line* é de 45.

Figura 14: Relação de Fatores - Estratégia e Pilar Social da Sustentabilidade

O destaque do pilar social da sustentabilidade das IES e, portanto, dentre as dimensões da estratégia das IES é a dimensão cinco na qual são constituídas as políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.

O peso 20, desta dimensão, é um dos maiores dentre todas as dimensões de estratégia das IES e apoia a importância dada ao componente humano em relação aos resultados esperados das instituições de ensino superior.

As demais dimensões, que tratam da missão e do plano de desenvolvimento institucional, da responsabilidade social, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, da comunicação com a sociedade, da organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia a relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios e das políticas de atendimento aos estudantes, totalizam os demais 25% do peso do pilar social.

Sessenta e quatro variáveis de GQVO estão presentes nas dimensões sociais da estratégia das IES e do pilar social da sustentabilidade destas organizações. Destas variáveis, dezenove estão vinculadas às políticas de pessoal.

Esses resultados colaboram com a primeira hipótese de pesquisa na qual os resultados estratégicos e sustentabilidade organizacional das instituições de ensino superior estão ligados à qualidade de vida das pessoas envolvidas nos processos de gestão dessas instituições.

A segunda hipótese diz que a sustentabilidade organizacional e o alcance de resultados estratégicos são resultantes da aplicação de competências e comportamentos influenciados pela satisfação e bem-estar das pessoas. Os dados da pesquisa, em sintonia com o referencial teórico abonam esta proposição.

A terceira hipótese do conjunto da tese aponta para o fato de que a construção e capacidade de operacionalização de estratégias competitivas, em instituições de ensino superior da rede privada, dependem da gestão da qualidade de vida das pessoas envolvidas com os objetivos dessas organizações. Os resultados observados a partir dos dados quantitativos, principalmente no que se refere à análise fatorial e discriminante apontam para a concordância dentre os diversos *stakeholders* das IES acerca das relações da GQVO e das estratégias das instituições de ensino superior o que garante a satisfação desta hipótese.

A quarta e última hipótese atesta que a capacidade de atender aos interesses dos *stakeholders* e perpetuar a instituição é consequência da efetiva gestão da qualidade de vida nas organizações e de seu posicionamento como estratégia de sustentabilidade organizacional.

Na medida em que a relação entre os principais *stakeholders* das IES é estruturada a partir de regras bem definidas e de interação direta, o bem-estar dos *stakeholders* e manutenção da perenidade institucional demanda uma gestão estratégica baseada na satisfação e qualidade de vida nas organizações cujos resultados sejam compartilhados entre todos os *stakeholders*. Desta forma, há evidências suficientes, a partir dos dados da pesquisa, que validam esta quarta hipótese.

7.2 Proposições Futuras

O universo no qual a presente tese se estabeleceu é composto por blocos conceituais distintos, porém com interfaces bem delineadas. Assim sendo, esta pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento de novas abordagens específicas com ênfase em um ou outro bloco teórico, ou seja, GQVO, sustentabilidade ou estratégia em instituições de ensino superior da rede privada.

Uma vez que a pesquisa aqui realizada estabeleceu enfoque nas instituições de ensino superior da rede privada, os resultados observados possuem um recorte inerente a este campo de pesquisa, segundo critérios bem definidos.

Esse fato pode estimular a aplicação das mesmas ferramentas para um campo maior que inclua as instituições de ensino superior da rede pública na tentativa de estabelecimento de pontos de comparação da percepção das pessoas que atuam em IES destas duas naturezas.

A ampliação da pesquisa, em nível nacional, que possa alcançar um número maior de instituições de ensino superior, considerando as fusões e aquisições, bem como o estabelecimento de conglomerados baseados em modelos de gestão estratégica, pode ser recomendada a partir dos resultados desta tese.

A possibilidade de ampliação da pesquisa, em nível internacional, não deve ser descartada uma vez que poderia trazer elementos de comparação entre o bem-estar dos *stakeholders* de instituições brasileiras e daqueles vinculados a organizações de ensino em diferentes países e culturas, bem como a identificação de estratégias de sustentabilidade organizacional baseadas em princípios estratégicos que se complementem.

8 CONCLUSÕES

Considerando o objetivo principal desta pesquisa como sendo o posicionamento da gestão da qualidade de vida nas organizações no contexto estratégico das instituições de ensino superior da rede privada foi possível, por intermédio de uma metodologia própria de caráter qualitativo e apoiada por dados quantitativos, alcançar os objetivos propostos, bem como responder aos questionamentos de pesquisa e confirmação de hipóteses.

De caráter explicativo a pesquisa, consubstanciada em pesquisa de campo da qual participaram cento e setenta pessoas, em amostragem não-probabilística, representantes de quatro categorias de *stakeholders* das instituições de ensino superior da rede privada, ou seja, alunos, docentes, gestores e funcionários técnico-administrativos, teve alcance nacional, com respondentes de todas as regiões do território brasileiro.

A pesquisa de campo, fundamentada nos princípios da gestão de qualidade de vida no trabalho, estratégia em instituições de ensino superior e sustentabilidade organizacional, foi constituída de questionário com 96 quesitos, permitindo assim, uma ampla gama de captação da percepção das pessoas acerca de elementos do cotidiano das IES relacionados às estratégias deste tipo de organização.

A aplicação de análises estatísticas multivariadas, articuladas à análise de conteúdo, ofereceu condições de redução de fatores e discussão de resultados com altos índices de explicação para os componentes apresentados.

Por análise fatorial revelou-se que as pessoas participantes da amostra concordam que seu bem-estar e satisfação estão relacionados com quatro fatores. O primeiro fator está relacionado à participação e aos processos de comunicação e acesso às informações e conhecimento acerca das políticas, normas, repositórios e regras gerais de operação das IES. O segundo fator diz respeito ao equilíbrio entre vida no trabalho e fora dele. O terceiro fator reúne os quesitos de conforto e bem-estar relacionados ao ambiente físico e o quarto fator corresponde ao orgulho e satisfação em estar vinculado à IES.

Estes quatro fatores apontados estão diretamente ligados às principais dimensões das estratégias das IES, medidas em termos de avaliação externa por pesos relativos. Estas

dimensões são infraestrutura (peso 10), políticas de ensino (peso 35), políticas de pessoal (peso 20), ou seja, os resultados estatísticos da pesquisa apontam para uma relação importante com 65% do resultado estratégico esperado das instituições de ensino superior.

Não significa que as demais dimensões da estratégia não estejam vinculadas a componentes da gestão da qualidade de vida nas organizações. Ao contrário, é possível observar, na percepção dos participantes da pesquisa, uma preocupação e demanda por melhorias nas condições de trabalho e estudo nas IES. Isso demonstra a relação entre a percepção de bem-estar e qualidade de vida nas demais dimensões da estratégia das instituições de ensino superior da rede privada.

A relação entre qualidade de vida nas organizações e sustentabilidade organizacional nas IES é mediada pelas estratégias dessas organizações. Assim sendo, ao proporcionar uma gestão da qualidade de vida na IES, a instituição está promovendo condições de ampliação do bem-estar e satisfação das pessoas cujos resultados podem influenciar nas competências e comportamentos essenciais ao alcance de resultados estratégicos e sustentáveis.

Assim sendo, esta pesquisa responde aos questionamentos principais na medida em que confirma o alcance de resultados esperados pelo mercado e por todos os seus *stakeholders* quando promove um alinhamento entre a qualidade de vida nas organizações, o alcance de objetivos estratégicos e a sustentabilidade organizacional.

As IES tornam-se competitivas na medida em que as pessoas estejam satisfeitas e cujo bem-estar esteja em níveis que estimulem a produtividade com qualidade e alcance de resultados individuais e organizacionais diferenciados e difíceis de imitar, de acordo com as dimensões de avaliação definidas pelos órgãos governamentais (no que se refere à oferta de educação), pelo mercado e demais *stakeholders* dessas IES.

Concluindo, a partir dos dados de pesquisa e do alinhamento destes com os referenciais teóricos e percepção das pessoas, avaliadas sob metodologia quantitativa, é possível dizer que a gestão da qualidade de vida nas organizações pode ser considerada como um dos fatores estratégicos para o alcance e manutenção da sustentabilidade em instituições de ensino superior da rede privada.

9 REFERÊNCIAS

9.1 BIBLIOGRAFIA

- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L.A.; KRUGLIANSKAS, I. *Gestão Socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. EUA: Dow Jones Irvin, 1971.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGrawHill, 1989.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 3ª ed., 2004.
- BICALHO, Maria Gabriela Parenti. *Ensino superior privado, relação com o saber e reconstrução identitária*. 2004. 194f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004, p. 87-194.
- BOAS, Sérgio Vilas. *Ensino Superior particular: um vôo histórico*. São Paulo: Segmento, 2004
- BEARDSLEY, J.F. *Círculos de qualidade: estratégias, implantação e operação*. Rio de Janeiro: Intercultural, 1983.
- CAVALCANTI, Marli (org). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- CHANDLER, A., 1962, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
- CHISNALL, Peter. *Marketing Research: Analysis and Measurement*. McGraw-Hill: 1973
- CORRAR, Luiz (et al.). *Análise Multivariada*. São Paulo: Atlas, 2007.
- DAVIS, K.; WERTHER, W.B. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- DUTRA, Joel S. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ECO, Humberto. *Como se faz um tese*. 22ª edição. São Paulo: Perspectiva, 2009.
- ELKINGTON, John. *Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FERNANDES, E.C. *Qualidade de Vida no trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FIELD, Andy. *Discovering Statistics Using SPSS*. 3a ed. London: SAGE, 2009
- FLEURY, A., FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

- FREEMAN, R.E. *Strategic Management: a stakeholder approach*. p. 53-54. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R.E. *The Stakeholder Approach Revisited*. p. 228-241. Journal for Business, Economics & Ethics. Zurich: ZFWU, 2004.
- FRIEDMAN, Stewart D. *Desenvolvendo um equilíbrio entre trabalho e vida particular*. p.275-280. In: Dominando administração. São Paulo: Makron Books, 1999.
- FUKUYAMA, Francis. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. Hamish Hamilton, 1995.
- GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª. edição. São Paulo: Atlas, 2009.
- HAIR, Joseph (et.al.). *Análise Multivariada de Dados*. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2009
- HAX, A. C. e N. S. MAJLUF. *The concept of strategy and strategy formation process*, Interfaces, vol.18, no.3, p. 99-109, 1988.
- HITT, Michael; IRELAND, D.R.; HOSKISSON, R.E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. Trad. de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOFER, C. W. e D. SCHENDEL. *Strategy formulation: Analytical concepts*. Minnesota: West Publishing Company, 1978.
- JAUCH, L.R. e W.F GLUECK. *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, 1980.
- KAHN, Robert. *Productive behavior through the life course: an essay on the quality of life*. Human Resource Management, s.1, v.23, n.1, p.5-22. Spring, 1984.
- KRIPPENDORFF, K. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Newbury Park, CA: Sage, 1980.
- KARASEK, R. *The New Organization, Conducive Production and Work Quality Policy*. Dutch Ministry of Social Affairs and Employment (SZW), Haag, 1999.
- KATZ, R. L. *Cases and Concepts in Corporate Strategy*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6ª. ed. 7ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEARNED, E. P.; C. R. CHRISTENSEN; K.R. ANDREWS e W.D GUTH, 1965, *Business Policy, Text and Cases*, Richard D. Irwin.
- LIKERT, Rensis. *"A Technique for the Measurement of Attitudes"*. Archives of Psychology 140: 1–55. New York: Columbia University, 1932

LIMONGI-FRANÇA, A.C. *Indicadores empresariais de qualidade de vida nas organizações - esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000*. Tese de doutorado em Administração. São Paulo: FEA/USP, 1996.

_____. *Interfaces da qualidade de vida na administração: fatores críticos de gestão empresarial para uma nova competência*. Tese de livre docência em Administração de Empresas. São Paulo: FEA/USP, 2001.

_____. *Qualidade de vida nas organizações – conceitos e prática nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004.

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

LIPOWSKI, Z.J. Psychosomatic medicine: past and present. Toronto: can. J. Psychiatry, v.1, 1986.

MARIOTTI, Humberto. *As paixões do ego – complexidade, política e solidariedade*. São Paulo: Palas Athena, 2000.

MARTINET, A. CH. *Management Stratégique: Organisation et Politique*. McGraw-Hill, 1984.

MATSUSHITA, M.A. *Gestão socialmente responsável: a influência dos valores dos gestores*. Dissertação de mestrado. programa de pós-graduação em Administração de Empresas. São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2004.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo, Atlas, 2001.

MILLS, J. PLATTS, K; BOURNE,M.; RICHARDS,H. *Strategy and performance: competing through competences*. Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORIN, E.; LE-MOIGNE, J. *A Inteligência da complexidade*. 2ª edição. São Paulo: Peirópolis, 2000.

PICANÇO, Alessandra de Assis. *Educação superior para professores em exercício: formando ou improvisando?* In: Reunião Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Educação, 26ª, Caxambu 2003. DC ROM 26ª Reunião Anual da Anped.

PORTER, M.E. *Vantagem competitiva*. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

PRAHALAD,C.K.;HAMEL,G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v.68, nº 3, p. 79-91, May/June 1990.

- PRAHALAD, C.K.;HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- QUEL, Luiz Felipe. *Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- QUINN, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, R.D. Irwin Inc, 1980.
- RAMANANTSOA, *Voyage en Strategie*. Revue Française de Marketing, no.4. pp. 21-33 1984.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11ª edição. São Paulo: Pearson, 2005.
- SACHS, Ignacy. *Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento/ Ignacy Sachs; Paulo Freire Vieira (org.)*. São Paulo: Cortez, 2007.
- SAMPAIO, Helena Maria Sant'Ana. *O ensino superior no Brasil: o setor privado*. São Paulo: Hucitec, FAPESP, 2000. 408p.
- SANTOS, T.A. et al. *O valor das pequenas coisas: a difícil aprendizagem, na prática da gestão ambiental, por acadêmicos do curso de administração*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis, Anais... Rio de Janeiro: Associação nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, set. 2000, p. 1-13.
- SAVITZ, Andrew W. *A Empresa Sustentável – o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SCHWARTZMAN J.; SCHWARTZMAN S. *O ensino superior privado como setor econômico*. Brasília: Biblioteca do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2002.
- SOUZA, Paulo Renato. *A revolução gerenciada: educação no Brasil entre 1995 a 2002*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- STEINER, G. A. e J. B. MINER. *Management policy and strategy- Text, Rewardings and Cases*. New York: McMillan Publishers Inc., New York, 1977.
- STONE, P.J.; DUNPHY, D. C.; SMITH, M.S.; OGILVIE D. M. *The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1966
- THIETART, R.-A. *La Stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, 1984.
- WALTON, R. *Criteria for quality life*. In: DAVIS, L.E., CHERNS, A.B. *The quality of working life: problems, prospects and state of the art*. New York : The Free Press, v. 1, 1973.

WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, 32(2): 11-123, 1979.

WCED. *Our common future*. Oxford University Press, 1987

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Compétences et organization qualifiante en milieu industriel*. In: MINET, Francis; PARLIER, Michel; WITTE, Serge. *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Liaisons, 1994.

9.2 SITES E OUTRAS FONTES PESQUISADAS

CNE: Conselho Nacional de Educação. <http://www.portal.mec.gov.br>. Última visita em 01/02/2010.

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. <http://www.capes.gov.br/avaliacao/qualis>. Última visita em 05/10/2009.

EUROFOUND: European Foudation for the improvement of living and working conditions. <http://www.eurofound.europa.eu>. Última visita em 01/02/2010.

GRI: Global Reporting Iniciative. <http://www.globalreporting.org>. Última visita em 01/02/2010.

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais. <http://www.inep.gov.br>. Última visita em 01/02/2010.

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais. Censo da Educação Superior. <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior>. Última visita em 22/02/2010.

MEC: Ministério da Educação e Cultura. <http://www.mec.gov.br>. Última visita em 01/02/2010.

WBCSD: World Business Council for Sustainability Development. <http://www.wbcsd.org>. Última visita em 01/02/2010.

10 APÊNDICES

APÊNDICE 1: SPSS – ANÁLISE DE PERFIL DA AMOSTRA

CARGO_RECLASSIFICAÇÃO * SEXO Crosstabulation

Count

		SEXO		Total
		Feminino	Masculino	
CARGO RECLASSIFICAÇÃO	ADMINISTRATIVO	12	4	16
	COORDENADOR	10	16	26
	DIREÇÃO	12	28	40
	DOCENTE	26	24	50
	NA (ALUNO)	22	16	38
Total		82	88	170

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

ESCOLARIDADE * SEXO Crosstabulation

Count

		SEXO		Total
		Feminino	Masculino	
ESCOLARIDADE	doutorado	13	23	36
	especialização	20	14	34
	mestrado	25	32	57
	nulo	1	1	2
	pos-doutorado	0	1	1
	superior completo	7	5	12
	superior incompleto	16	12	28
Total		82	88	170

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

APÊNDICE 2: SPSS – RESULTADOS BRUTOS DA ANÁLISE FATORIAL

A.F. – Communalities SPSS
1ª Extração

	Initial	Extraction
101	1,000	,544
102	1,000	,339
103	1,000	,565
104	1,000	,592
504	1,000	,622
601	1,000	,573
602	1,000	,584
603	1,000	,457
701	1,000	,620
702	1,000	,435
703	1,000	,590
704	1,000	,454
705	1,000	,652
706	1,000	,721
707	1,000	,700
708	1,000	,694
710	1,000	,617
807	1,000	,368
808	1,000	,308
1202	1,000	,232
1204	1,000	,506
1206	1,000	,784
1207	1,000	,799
1208	1,000	,818
1209	1,000	,503
1301	1,000	,556
1401	1,000	,523
1402	1,000	,527
1504	1,000	,275
1601	1,000	,492
1602	1,000	,577
1603	1,000	,448
1604	1,000	,582
1605	1,000	,584
1701	1,000	,695
1702	1,000	,507
1801	1,000	,414
2101	1,000	,668
2102	1,000	,674
2103	1,000	,463
2104	1,000	,726
2105	1,000	,567
2106	1,000	,699
2107	1,000	,661
2201	1,000	,608

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

A.F. – Communalities SPSS

2ª Extração

	Initial	Extraction
101	1,000	,546
103	1,000	,537
104	1,000	,584
504	1,000	,691
601	1,000	,658
602	1,000	,666
701	1,000	,626
703	1,000	,480
705	1,000	,643
706	1,000	,746
707	1,000	,741
708	1,000	,702
710	1,000	,616
1204	1,000	,498
1206	1,000	,799
1207	1,000	,807
1208	1,000	,824
1209	1,000	,488
1301	1,000	,561
1401	1,000	,518
1402	1,000	,530
1602	1,000	,539
1604	1,000	,623
1605	1,000	,642
1701	1,000	,721
1702	1,000	,531
2101	1,000	,666
2102	1,000	,687
2104	1,000	,751
2105	1,000	,689
2106	1,000	,698
2107	1,000	,712
2201	1,000	,627

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

A.F. – Communalities SPSS

3ª Extração

	Initial	Extraction
101	1,000	,561
103	1,000	,543
104	1,000	,588
504	1,000	,702
601	1,000	,672
602	1,000	,678
701	1,000	,614
705	1,000	,641
706	1,000	,745
707	1,000	,748
708	1,000	,700
710	1,000	,605
1206	1,000	,833
1207	1,000	,868
1208	1,000	,857
1301	1,000	,535
1401	1,000	,501
1402	1,000	,527
1602	1,000	,529
1604	1,000	,634
1605	1,000	,655
1701	1,000	,731
1702	1,000	,524
2101	1,000	,664
2102	1,000	,691
2104	1,000	,749
2105	1,000	,692
2106	1,000	,689
2107	1,000	,711
2201	1,000	,628

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Factor Analysis		
Notes		
Output Created		09-Sep-2010 18h4min44s
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\x\Desktop\PESQUISA QUEL\AMOSTRA_UNIFICADA_170.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	170
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<p>FACTOR</p> <p>/VARIABLES V101 V102 V103 V104 V504 V601 V602 V603 V701 V702 V703 V704 V705 V706 V707 V708 V710 V807 V808 V1202 V1204 V1205 V1206 V1207 V1208 V1209 V1301 V1401 V1402 V1504 V1601 V1602 V1603 V1604 V1605 V1701 V1702 V1801 V2101 V2102 V2103 V2104 V2105 V2106 V2107 V2201</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/ANALYSIS V101 V102 V103 V104 V504 V601 V602 V603 V701 V702 V703 V704 V705 V706 V707 V708 V710 V807 V808 V1202 V1204 V1205 V1206 V1207 V1208 V1209 V1301 V1401 V1402 V1504 V1601 V1602 V1603 V1604 V1605 V1701 V1702 V1801 V2101 V2102 V2103 V2104 V2105 V2106 V2107 V2201</p> <p>/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG DET KMO INV REPR AIC EXTRACTION ROTATION FSCORE</p> <p>/PLOT EIGEN ROTATION</p> <p>/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)</p> <p>/EXTRACTION PC</p> <p>/CRITERIA ITERATE(25)</p> <p>/ROTATION VARIMAX</p> <p>/SAVE REG(ALL)</p> <p>/METHOD=CORRELATION.</p>
Resources	Processor Time	0:00:00.625
	Elapsed Time	0:00:00.625
	Maximum Memory Required	257448 (251,414K) bytes
Variables Created	FAC1_4	Component score 1
	FAC2_4	Component score 2
	FAC3_4	Component score 3
	FAC4_4	Component score 4
	FAC5_4	Component score 5
	FAC6_4	Component score 6
	FAC7_4	Component score 7
	FAC8_4	Component score 8
	FAC9_4	Component score 9

Descriptive Statistics			
Qn	Mean	Std. Deviation	Analysis N
101	4,06	,924	170
102	3,10	1,123	170
103	3,56	1,109	170
104	3,82	1,040	170
504	3,48	1,157	170
601	3,71	1,102	170
602	3,79	1,168	170
603	4,33	,744	170
701	3,53	1,142	170
702	3,24	1,158	170
703	3,42	1,124	170
704	3,40	1,138	170
705	3,82	1,075	170
706	4,21	,806	170
707	4,02	,988	170
708	4,01	,821	170
710	4,36	,742	170
807	3,80	,989	170
808	3,68	1,091	170
1202	3,34	1,255	170
1204	3,98	1,037	170
1205	3,35	1,452	170
1206	3,39	1,078	170
1207	3,32	1,034	170
1208	3,29	1,068	170
1209	3,10	1,139	170
1301	3,39	1,198	170
1401	3,36	1,091	170
1402	3,31	1,110	170
1504	3,29	1,204	170
1601	3,95	1,065	170
1602	3,88	1,121	170
1603	3,71	1,223	170
1604	3,36	1,190	170
1605	3,49	1,213	170
1701	3,65	1,138	170
1702	3,89	1,029	170
1801	3,94	,888	170
2101	4,34	,815	170
2102	4,35	,765	170
2103	4,22	,996	170
2104	4,26	,831	170
2105	4,04	1,051	170
2106	3,79	1,216	170
2107	3,97	1,101	170
2201	3,36	1,281	170

Fonte: Dados de pesquisa (Output SPSS)

Matriz de Correlação MSA – Q101 a Q1206

	101	102	103	104	504	601	602	603	701	702	703	704	705	706	707	708	710	807	808	1202	1204	1205	1206
101	1,000	,461	,628	,813	,480	,420	,506	,373	,523	,417	,418	,397	,548	,467	,433	,412	,423	,241	,226	,119	,397	,301	,272
102	,461	1,000	,482	,552	,314	,330	,350	,279	,429	,437	,411	,413	,324	,310	,260	,204	,212	,215	,239	,227	,362	,334	,119
103	,628	,482	1,000	,697	,506	,416	,471	,313	,513	,445	,474	,516	,542	,473	,428	,415	,366	,254	,282	,164	,377	,316	,238
104	,813	,552	,697	1,000	,498	,476	,520	,320	,553	,418	,495	,415	,543	,481	,452	,397	,389	,265	,304	,119	,391	,315	,220
504	,480	,314	,506	,498	1,000	,662	,736	,366	,654	,371	,481	,385	,598	,440	,469	,461	,420	,368	,385	,266	,438	,341	,377
601	,420	,330	,416	,476	,662	1,000	,738	,465	,609	,370	,469	,354	,509	,322	,342	,383	,405	,418	,388	,184	,501	,308	,271
602	,506	,350	,471	,520	,736	,738	1,000	,380	,586	,304	,466	,420	,554	,348	,424	,373	,334	,368	,322	,223	,426	,337	,305
603	,373	,279	,313	,320	,366	,465	,380	1,000	,462	,342	,384	,333	,431	,330	,282	,352	,492	,428	,336	,253	,416	,315	,223
701	,523	,429	,513	,553	,654	,609	,586	,462	1,000	,491	,553	,446	,547	,492	,495	,486	,445	,367	,352	,327	,570	,406	,260
702	,417	,437	,445	,418	,371	,370	,304	,342	,491	1,000	,628	,485	,429	,303	,255	,265	,321	,150	,248	,079	,379	,331	,244
703	,418	,411	,474	,495	,481	,469	,466	,384	,553	,628	1,000	,750	,534	,393	,388	,322	,320	,284	,334	,111	,420	,370	,210
704	,397	,413	,516	,415	,385	,354	,420	,333	,446	,485	,750	1,000	,568	,387	,394	,318	,348	,298	,253	,161	,259	,245	,191
705	,548	,324	,542	,543	,598	,509	,554	,431	,547	,429	,534	,568	1,000	,576	,549	,579	,520	,389	,348	,318	,484	,348	,255
706	,467	,310	,473	,481	,440	,322	,348	,330	,492	,303	,393	,387	,576	1,000	,776	,658	,598	,260	,217	,269	,537	,262	,302
707	,433	,260	,428	,452	,469	,342	,424	,282	,495	,255	,388	,394	,549	,776	1,000	,736	,580	,325	,263	,272	,497	,202	,271
708	,412	,204	,415	,397	,461	,383	,373	,352	,486	,265	,322	,318	,579	,658	,736	1,000	,605	,316	,288	,226	,493	,245	,149
710	,423	,212	,366	,389	,420	,405	,334	,492	,445	,321	,320	,348	,520	,598	,580	,605	1,000	,397	,305	,203	,111	,420	,370
807	,241	,215	,254	,265	,368	,418	,368	,428	,367	,150	,284	,298	,389	,260	,325	,316	,397	1,000	,691	,203	,324	,115	,234
808	,226	,239	,282	,304	,385	,388	,322	,336	,352	,248	,334	,253	,348	,217	,263	,288	,305	,691	1,000	,211	,380	,239	,203
1202	,119	,227	,164	,119	,266	,184	,223	,253	,327	,079	,111	,161	,318	,269	,272	,226	,249	,203	,211	1,000	,297	,165	,195
1204	,397	,362	,377	,391	,438	,501	,426	,416	,570	,379	,420	,259	,484	,537	,497	,493	,510	,324	,380	,297	1,000	,347	,294
1205	,301	,334	,316	,315	,341	,308	,337	,315	,406	,331	,370	,245	,348	,262	,202	,245	,191	,115	,239	,165	,347	1,000	,303
1206	,272	,119	,238	,220	,377	,271	,305	,223	,260	,244	,210	,191	,255	,302	,271	,149	,209	,234	,203	,195	,294	,303	1,000
1207	,170	,130	,211	,135	,342	,217	,252	,132	,202	,229	,174	,203	,223	,311	,272	,191	,174	,201	,191	,162	,244	,229	,828
1208	,257	,153	,243	,190	,367	,248	,282	,170	,267	,313	,203	,202	,226	,343	,270	,185	,279	,212	,187	,204	,326	,214	,801
1209	,292	,251	,218	,190	,394	,297	,323	,352	,323	,260	,286	,252	,252	,338	,303	,277	,342	,396	,417	,249	,347	,204	,493
1301	,335	,305	,317	,321	,498	,459	,427	,380	,450	,322	,418	,250	,326	,327	,304	,260	,315	,416	,491	,285	,417	,266	,428
1401	,341	,357	,229	,343	,464	,516	,469	,371	,412	,406	,483	,308	,303	,286	,356	,306	,359	,319	,347	,143	,457	,332	,364
1402	,408	,293	,331	,380	,531	,480	,507	,386	,413	,321	,417	,277	,355	,326	,405	,347	,304	,364	,439	,214	,464	,319	,400
1504	,308	,171	,193	,325	,215	,211	,225	,277	,172	,214	,290	,283	,242	,128	,220	,128	,268	,173	,265	,064	,143	,200	,310
1601	,394	,256	,343	,313	,441	,482	,477	,438	,429	,369	,447	,397	,406	,363	,411	,366	,493	,261	,308	,260	,385	,275	,289
1602	,350	,259	,370	,286	,488	,550	,486	,510	,467	,478	,558	,419	,403	,343	,339	,304	,487	,298	,311	,215	,430	,317	,285
1603	,357	,318	,224	,341	,449	,472	,475	,411	,453	,361	,481	,304	,329	,259	,303	,298	,382	,427	,342	,115	,433	,240	,233
1604	,371	,331	,432	,363	,526	,556	,507	,411	,480	,281	,362	,368	,422	,322	,281	,292	,440	,369	,378	,316	,285	,299	,341
1605	,367	,354	,453	,379	,502	,588	,513	,356	,502	,258	,393	,302	,346	,325	,358	,309	,394	,305	,341	,246	,310	,292	,224
1701	,455	,301	,499	,412	,542	,639	,571	,481	,541	,414	,478	,402	,494	,402	,395	,397	,438	,358	,394	,193	,439	,379	,281
1702	,412	,189	,361	,374	,447	,451	,448	,404	,469	,320	,440	,337	,356	,285	,241	,205	,293	,269	,305	,186	,291	,264	,221
1801	,300	,261	,370	,379	,407	,466	,393	,513	,462	,284	,351	,310	,317	,405	,379	,415	,472	,323	,267	,246	,390	,236	,265
2101	,246	,215	,246	,267	,247	,330	,282	,477	,371	,215	,294	,260	,315	,307	,286	,224	,501	,445	,364	,296	,332	,209	,246
2102	,344	,227	,282	,347	,290	,363	,329	,470	,374	,220	,334	,265	,215	,294	,321	,257	,391	,344	,315	,293	,294	,299	,386
2103	,280	,202	,181	,261	,220	,298	,239	,443	,379	,211	,248	,187	,182	,193	,261	,250	,363	,244	,252	,171	,280	,220	,238
2104	,232	,207	,247	,259	,271	,316	,270	,455	,366	,158	,256	,240	,278	,273	,384	,351	,415	,431	,387	,278	,350	,278	,343
2105	,253	,252	,203	,261	,203	,220	,219	,346	,233	,230	,271	,248	,211	,158	,273	,233	,322	,361	,280	,205	,207	,196	,200
2106	,423	,388	,362	,383	,377	,454	,448	,409	,471	,405	,523	,500	,415	,261	,328	,257	,364	,315	,293	,151	,325	,309	,255
2107	,351	,299	,295	,311	,327	,402	,363	,445	,384	,358	,417	,387	,325	,240	,300	,236	,375	,332	,297	,269	,279	,302	,279
2201	,500	,374	,450	,483	,551	,578	,542	,465	,573	,402	,490	,474	,521	,329	,411	,334	,393	,356	,333	,273	,407	,448	,396

Fonte: Dados de pesquisa (Output SPSS)

Matriz de Correlação MSA – Q1207 a Q2201

	1207	1208	1209	1301	1401	1402	1504	1601	1602	1603	1604	1605	1701	1702	1801	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2201
101	,170	,257	,292	,335	,341	,408	,308	,394	,350	,357	,371	,367	,455	,412	,300	,246	,344	,280	,232	,253	,423	,351	,500
102	,130	,153	,251	,305	,357	,293	,171	,256	,259	,318	,331	,354	,301	,189	,261	,215	,227	,202	,207	,252	,388	,299	,374
103	,211	,243	,218	,317	,229	,331	,193	,343	,370	,224	,432	,453	,499	,361	,370	,246	,282	,181	,247	,203	,362	,295	,450
104	,135	,190	,190	,321	,343	,380	,325	,313	,286	,341	,363	,379	,412	,374	,379	,267	,347	,261	,259	,261	,383	,311	,483
504	,342	,367	,394	,498	,464	,531	,215	,441	,488	,449	,526	,502	,542	,447	,407	,247	,290	,220	,271	,203	,377	,327	,551
601	,217	,248	,297	,459	,516	,480	,211	,482	,550	,472	,556	,588	,639	,451	,466	,330	,363	,298	,316	,220	,454	,402	,578
602	,252	,282	,323	,427	,469	,507	,225	,477	,486	,475	,507	,513	,571	,448	,393	,282	,329	,239	,270	,219	,448	,363	,542
603	,132	,170	,352	,380	,371	,386	,277	,438	,510	,411	,411	,356	,481	,404	,513	,477	,470	,443	,455	,346	,409	,445	,465
701	,202	,267	,323	,450	,412	,413	,172	,429	,467	,453	,480	,502	,541	,469	,462	,371	,374	,379	,366	,233	,471	,384	,573
702	,229	,313	,260	,322	,406	,321	,214	,369	,478	,361	,281	,258	,414	,320	,284	,215	,220	,211	,158	,230	,405	,358	,402
703	,174	,203	,286	,418	,483	,417	,290	,447	,558	,481	,362	,393	,478	,440	,351	,294	,334	,248	,256	,271	,523	,417	,490
704	,203	,202	,252	,250	,308	,277	,283	,397	,419	,304	,368	,302	,402	,337	,310	,260	,265	,187	,240	,248	,500	,387	,474
705	,223	,226	,252	,326	,303	,355	,242	,406	,403	,329	,422	,346	,494	,356	,317	,315	,215	,182	,278	,211	,415	,325	,521
706	,311	,343	,338	,327	,286	,326	,128	,363	,343	,259	,322	,325	,402	,285	,405	,307	,294	,193	,273	,158	,261	,240	,329
707	,272	,270	,303	,304	,356	,405	,220	,411	,339	,303	,281	,358	,395	,241	,379	,286	,321	,261	,384	,273	,328	,300	,411
708	,191	,185	,277	,260	,306	,347	,128	,366	,304	,298	,292	,309	,397	,205	,415	,224	,257	,250	,351	,233	,257	,236	,334
710	,174	,279	,342	,315	,359	,304	,268	,493	,487	,382	,440	,394	,438	,293	,472	,501	,391	,363	,415	,322	,364	,375	,393
807	,201	,212	,396	,416	,319	,364	,173	,261	,298	,427	,369	,305	,358	,269	,323	,445	,344	,244	,431	,361	,315	,332	,356
808	,191	,187	,417	,491	,347	,439	,265	,308	,311	,342	,378	,341	,394	,305	,267	,364	,315	,252	,387	,280	,293	,297	,333
1202	,162	,204	,249	,285	,143	,214	,064	,260	,215	,115	,316	,246	,193	,186	,246	,296	,293	,171	,278	,205	,151	,269	,273
1204	,244	,326	,347	,417	,457	,464	,143	,385	,430	,433	,285	,310	,439	,291	,390	,332	,294	,280	,350	,207	,325	,279	,407
1205	,229	,214	,204	,266	,332	,319	,200	,275	,317	,240	,299	,292	,379	,264	,236	,209	,299	,220	,278	,196	,309	,302	,448
1206	,828	,801	,493	,428	,364	,400	,310	,289	,285	,233	,341	,224	,281	,221	,265	,246	,386	,238	,343	,200	,255	,279	,396
1207	1,000	,859	,415	,387	,323	,353	,287	,255	,223	,190	,304	,200	,287	,167	,259	,137	,291	,178	,248	,135	,222	,206	,302
1208	,859	1,000	,477	,398	,347	,404	,262	,329	,297	,231	,298	,214	,269	,186	,298	,185	,295	,162	,222	,111	,192	,208	,257
1209	,415	,477	1,000	,592	,495	,425	,328	,380	,427	,361	,318	,277	,342	,191	,333	,282	,340	,278	,316	,239	,263	,333	,369
1301	,387	,398	,592	1,000	,622	,565	,267	,404	,521	,489	,427	,421	,492	,439	,383	,403	,470	,458	,374	,312	,482	,435	,557
1401	,323	,347	,495	,622	1,000	,696	,362	,366	,477	,521	,391	,415	,479	,347	,407	,347	,479	,416	,367	,369	,538	,467	,534
1402	,353	,404	,425	,565	,696	1,000	,363	,518	,444	,440	,471	,503	,522	,403	,396	,322	,451	,302	,440	,319	,446	,395	,497
1504	,287	,262	,328	,267	,362	,363	1,000	,385	,338	,205	,310	,307	,412	,260	,187	,285	,332	,282	,262	,276	,433	,364	,351
1601	,255	,329	,380	,404	,366	,518	,385	1,000	,788	,462	,569	,605	,626	,443	,447	,394	,457	,345	,382	,256	,500	,463	,399
1602	,223	,297	,427	,521	,477	,444	,338	,788	1,000	,595	,544	,541	,643	,460	,450	,442	,403	,332	,352	,296	,589	,568	,509
1603	,190	,231	,361	,489	,521	,440	,205	,462	,595	1,000	,414	,440	,547	,473	,414	,360	,362	,374	,330	,341	,505	,411	,452
1604	,304	,298	,318	,427	,391	,471	,310	,569	,544	,414	1,000	,842	,755	,517	,524	,475	,527	,410	,467	,362	,567	,491	,562
1605	,200	,214	,277	,421	,415	,503	,307	,605	,541	,440	,842	1,000	,809	,547	,521	,439	,506	,344	,430	,351	,563	,485	,506
1701	,287	,269	,342	,492	,479	,522	,412	,626	,643	,547	,755	,809	1,000	,648	,535	,443	,491	,404	,410	,363	,649	,554	,567
1702	,167	,186	,191	,439	,347	,403	,260	,443	,460	,473	,517	,547	,648	1,000	,498	,392	,449	,388	,346	,311	,620	,452	,475
1801	,259	,298	,333	,383	,407	,396	,187	,447	,450	,414	,524	,521	,535	,498	1,000	,404	,440	,423	,357	,224	,372	,379	,456
2101	,137	,185	,282	,403	,347	,322	,285	,394	,442	,360	,475	,439	,443	,392	,404	1,000	,727	,482	,656	,536	,483	,598	,460
2102	,291	,295	,340	,470	,479	,451	,332	,457	,403	,362	,527	,506	,491	,449	,440	,727	1,000	,580	,675	,563	,518	,617	,486
2103	,178	,162	,278	,458	,416	,302	,282	,345	,332	,374	,410	,344	,404	,388	,423	,482	,580	1,000	,523	,381	,454	,481	,489
2104	,248	,222	,316	,374	,367	,440	,262	,382	,352	,330	,467	,430	,410	,346	,357	,656	,675	,523	1,000	,740	,510	,591	,541
2105	,135	,111	,239	,312	,369	,319	,276	,256	,296	,341	,362	,351	,363	,311	,224	,536	,563	,381	,740	1,000	,581	,671	,490
2106	,222	,192	,263	,482	,538	,446	,433	,500	,589	,505	,567	,563	,649	,620	,372	,483	,518	,454	,510	,581	1,000	,747	,660
2107	,206	,208	,333	,435	,467	,395	,364	,463	,568	,411	,491	,485	,554	,452	,379	,598	,617	,481	,591	,671	,747	1,000	,629
2201	,302	,257	,369	,557	,534	,497	,351	,399	,509	,452	,562	,506	,567	,475	,456	,460	,486	,489	,541	,490	,660	,629	1,000

Fonte: Dados de pesquisa (Output SPSS)

Matriz de Significância – Q101 a Q1206

	101	102	103	104	504	601	602	603	701	702	703	704	705	706	707	708	710	807	808	1202	1204	1205	1206
101		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,002	,062	,000	,000	,000
102	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,003	,002	,001	,001	,000	,000	,061
103	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,016	,000	,000	,001
104	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,061	,000	,000	,002
504	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
601	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000
602	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
603	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002
701	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
702	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,026	,001	,154	,000	,000	,001
703	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,075	,000	,000	,003
704	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,018	,000	,001	,006
705	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
706	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000
707	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000
708	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,002	,000	,001	,027
710	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,006	,003
807	,001	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,026	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,004	,000	,068	,001
808	,002	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000		,003	,000	,001	,004
1202	,062	,001	,016	,061	,000	,008	,002	,000	,000	,154	,075	,018	,000	,000	,000	,002	,001	,004	,003		,000	,016	,006
1204	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
1205	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,004	,001	,006	,068	,001	,016	,000		,000
1206	,000	,061	,001	,002	,000	,000	,000	,002	,000	,001	,003	,006	,000	,000	,000	,027	,003	,001	,004	,006	,000	,000	
1207	,013	,045	,003	,040	,000	,002	,000	,043	,004	,001	,012	,004	,002	,000	,000	,006	,011	,004	,006	,017	,001	,001	,000
1208	,000	,023	,001	,007	,000	,001	,000	,013	,000	,000	,004	,004	,001	,000	,000	,008	,000	,003	,007	,004	,000	,003	,000
1209	,000	,000	,002	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,004	,000
1301	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1401	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,031	,000	,000	,000
1402	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000
1504	,000	,013	,006	,000	,002	,003	,002	,000	,012	,003	,000	,000	,001	,049	,002	,048	,000	,012	,000	,204	,032	,005	,000
1601	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1602	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
1603	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,068	,000	,001	,001
1604	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1605	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,002
1701	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000
1702	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,004	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,002
1801	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,000
2101	,001	,002	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,001
2102	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
2103	,000	,004	,009	,000	,002	,000	,001	,000	,000	,003	,001	,007	,009	,006	,000	,001	,000	,001	,000	,013	,000	,002	,001
2104	,001	,003	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,020	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
2105	,000	,000	,004	,000	,004	,002	,002	,000	,001	,001	,000	,001	,003	,020	,000	,001	,000	,000	,000	,004	,003	,005	,004
2106	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,025	,000	,000	,000	,000
2107	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
2201	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Fonte: Dados de pesquisa (Output SPSS)

Matriz de Significância – Q1207 a Q2201

	1207	1208	1209	1301	1401	1402	1504	1601	1602	1603	1604	1605	1701	1702	1801	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2201
101	,013	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
102	,045	,023	,000	,000	,000	,000	,013	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,002	,001	,004	,003	,000	,000	,000	,000
103	,003	,001	,002	,000	,001	,000	,006	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,009	,001	,004	,000	,000	,000
104	,040	,007	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
504	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,002	,000	,004	,000	,000	,000
601	,002	,001	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
602	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,002	,000	,000	,000
603	,043	,013	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
701	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
702	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,002	,003	,020	,001	,000	,000
703	,012	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
704	,004	,004	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,001	,001	,000	,000	,000
705	,002	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,009	,000	,003	,000	,000	,000
706	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,049	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,020	,000	,001	,000
707	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
708	,006	,008	,000	,000	,000	,000	,048	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,002	,000	,001	,000	,001	,000	,001	,000
710	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
807	,004	,003	,000	,000	,000	,000	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
808	,006	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1202	,017	,004	,001	,000	,031	,003	,204	,000	,002	,068	,000	,001	,006	,008	,001	,000	,000	,013	,000	,004	,025	,000	,000
1204	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,032	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000
1205	,001	,003	,004	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,003	,000	,002	,000	,005	,000	,000	,000
1206	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,002	,000	,002	,000	,001	,000	,001	,000	,004	,000	,000	,000
1207			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,007	,000	,005	,000	,015	,000	,037	,000	,010	,001	,040	,002	,004	,000
1208	,000			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,003	,000	,008	,000	,008	,000	,018	,002	,076	,006	,003	,000
1209	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
1301	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1401	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1402	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1504	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1601	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1602	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1603	,007	,001	,000	,000	,000	,000	,004	,000			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1604	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1605	,005	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1701	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1702	,015	,008	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
1801	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
2101	,037	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
2102	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000	,000	,000	,000
2103	,010	,018	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000	,000	,000
2104	,001	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000	,000
2105	,040	,076	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000			,000	,000	,000
2106	,002	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000
2107	,004	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000
2201	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		

Fonte: Dados de pesquisa (Output SPSS)

Matriz de covariancia – Q101 a Q1206

	101	102	103	104	504	601	602	603	701	702	703	704	705	706	707	708	710	807	808	1202	1204	1205	1206
101	4,591	-,088	-,182	-,3,165	,227	,680	-,223	-,402	-,178	-,036	,666	-,081	-,383	,099	,224	-,457	-,276	-,139	,484	,315	-,195	,166	-,225
102	-,088	2,489	-,294	-,995	-,037	-,079	,024	-,307	,177	-,629	,435	-,604	,456	-,297	,082	,269	,501	-,125	,170	-,377	-,486	-,445	,630
103	-,182	-,294	3,276	-,1,624	-,389	,565	-,088	,031	,182	-,315	,455	-,994	-,052	,209	,068	-,357	,043	-,143	,049	,082	-,264	-,011	-,118
104	-,3,165	-,995	-,1,624	6,232	,114	-,975	-,339	,625	-,504	,164	-,1,103	1,024	-,454	-,848	-,106	,562	-,157	,409	-,751	,210	,581	,106	-,325
504	,227	-,037	-,389	,114	3,842	-,386	-,1,225	,159	-,1,113	,218	-,256	,432	-,720	,172	-,190	-,183	-,452	,292	-,225	,105	,455	,067	-,093
601	,680	-,079	,565	-,975	-,386	4,001	-,1,455	-,310	-,295	-,058	,078	,048	-,141	,166	,795	-,440	-,126	-,538	-,032	,245	-,566	,444	-,228
602	-,223	,024	-,088	-,339	-,1,225	-,1,455	3,630	-,046	-,028	,471	,228	-,401	-,251	,539	-,739	,249	,499	-,053	,268	-,037	-,032	-,252	,081
603	-,402	-,307	,031	,625	,159	-,310	-,046	2,371	-,240	-,072	-,060	,081	-,423	-,193	,534	,038	-,412	-,392	,132	-,066	,060	-,096	-,184
701	-,178	,177	,182	-,504	-,1,113	-,295	-,028	-,240	3,433	-,697	-,245	-,164	,536	-,091	-,200	-,316	,372	-,368	,277	-,458	-,628	-,317	,243
702	-,036	-,629	-,315	,164	,218	-,058	,471	-,072	-,697	2,585	-,1,054	,256	-,338	,296	,072	-,034	-,273	,498	-,375	,225	,228	,102	-,099
703	,666	,435	,455	-,1,103	-,256	,078	,228	-,060	-,245	-,1,054	4,782	-,2,768	-,406	-,179	-,024	,069	,703	,063	-,059	,348	-,600	-,364	-,002
704	-,081	-,604	-,994	1,024	,432	,048	-,401	,081	-,164	,256	-,2,768	3,991	-,565	-,153	-,190	,231	-,403	-,191	-,041	-,069	,744	,373	,271
705	-,383	,456	-,052	-,454	-,720	-,141	-,251	-,423	,536	-,338	-,406	-,565	3,775	-,481	,060	-,764	-,111	-,381	,099	-,634	-,229	-,224	-,190
706	,099	-,297	,209	-,848	,172	,166	,539	-,193	-,091	,296	-,179	-,153	-,481	4,317	-,2,460	-,324	-,573	,251	,415	,159	-,491	-,236	,113
707	,224	,082	,068	-,106	-,190	,795	-,739	,534	-,200	,072	-,024	-,190	,060	-,2,460	4,837	-,1,402	-,369	-,457	-,054	-,293	,013	,536	-,512
708	-,457	,269	-,357	,562	-,183	-,440	,249	,038	-,316	-,034	,069	,231	-,764	-,324	-,1,402	3,427	-,637	,190	-,174	,050	,027	-,234	,647
710	-,276	,501	,043	-,157	-,452	-,126	,499	-,412	,372	-,273	,703	-,403	-,111	-,573	-,369	-,637	3,308	-,293	,138	,104	-,608	-,010	,448
807	-,139	-,125	-,143	,409	,292	-,538	-,053	-,392	-,368	,498	,063	-,191	-,381	,251	-,457	,190	,293	2,969	-,1,617	,152	,390	,269	-,113
808	,484	,170	,049	-,751	-,225	-,032	,268	,132	,277	-,375	-,059	-,041	,099	,415	-,054	-,174	,138	-,1,617	2,827	-,040	-,540	-,349	,438
1202	,315	-,377	,082	,210	,105	,245	-,037	-,066	-,458	,225	,348	-,069	-,634	,159	-,293	,050	,104	,152	-,040	1,672	-,293	,038	,078
1204	-,195	-,486	-,264	,581	,455	-,566	-,032	,060	-,628	,228	-,600	,744	-,229	-,491	,013	,027	-,608	,390	-,509	2,728	-,003	-,308	
1205	,166	-,445	-,011	,106	,067	,444	-,252	-,096	-,317	,102	-,364	,373	-,224	-,236	,536	-,234	-,010	,269	-,349	,038	,003	1,726	-,468
1206	-,225	,630	-,118	-,325	-,093	-,228	,081	-,184	,243	-,099	-,002	,271	-,190	,113	-,512	,647	,448	-,113	,438	,078	-,308	-,468	4,934
1207	,648	-,513	-,049	,507	-,368	,156	,079	,125	,325	,232	,078	-,140	-,089	-,453	-,054	-,536	,568	-,003	-,322	,172	,334	,141	-,2,404
1208	-,614	,238	-,085	,202	,043	-,110	-,167	,391	-,329	-,736	,313	-,194	,313	-,150	,390	,440	-,801	-,153	,346	-,251	-,347	,008	-,1,279
1209	-,628	-,298	,038	,904	-,200	,367	-,200	-,073	-,113	,076	,105	-,217	,257	-,520	,348	-,151	,017	-,181	-,438	-,050	,113	,179	-,753
1301	,254	-,159	-,207	-,126	-,200	,111	,124	,137	-,046	,282	-,393	,614	-,060	-,382	,464	,001	,094	-,060	-,607	-,311	,181	,332	-,023
1401	,154	-,290	,585	,031	-,013	-,717	-,140	,318	,280	-,344	-,320	,034	,029	,304	-,280	,021	-,555	,159	,237	,114	-,170	-,235	,051
1402	-,400	,230	-,144	,127	-,543	,400	-,143	-,406	,424	-,045	-,120	,172	,298	-,056	-,210	-,125	,781	-,126	-,289	,010	-,403	,041	,091
1504	,286	,076	,401	-,1,106	,005	,299	,205	-,250	,192	,230	-,108	-,127	,002	,580	-,250	,093	-,302	,194	-,237	-,023	,178	,019	-,147
1601	-,463	-,287	,758	,103	,346	-,013	-,384	,310	,044	-,102	,419	-,600	-,494	,454	-,371	-,106	-,483	,288	-,154	-,133	,077	-,019	,057
1602	,076	,610	-,1,028	,739	-,444	-,639	,166	-,671	,367	-,380	-,1,123	,672	,809	-,325	-,094	,376	-,148	,226	,238	-,080	-,069	-,190	,038
1603	,024	-,367	,796	-,537	-,138	,507	-,283	,075	-,017	,107	-,382	,123	,106	,397	,076	-,245	-,154	-,624	,205	,138	-,250	,146	-,118
1604	,027	-,212	,416	-,103	-,613	,390	-,213	,249	,184	-,041	,585	-,596	-,451	-,645	1,724	-,039	-,680	-,233	-,445	-,537	,571	,260	-,763
1605	,126	-,826	-,838	,608	,149	-,881	,333	,432	-,647	,848	-,1,244	1,321	,639	,425	-,1,247	,425	-,216	,437	,008	,093	,660	,086	,223
1701	-,416	,893	-,766	,801	,397	-,802	-,179	-,260	,176	-,734	,860	-,259	-,517	-,470	-,034	-,176	,747	,010	,043	,421	-,758	-,533	,858
1702	-,595	,499	-,003	,261	-,544	-,012	-,063	-,054	,005	-,097	-,367	,124	,155	-,516	,391	,471	,084	,167	-,308	-,302	,235	,004	-,176
1801	,956	,069	-,011	-,1,107	,153	,133	,072	-,629	,067	,049	,153	-,219	,477	,057	,031	-,591	-,129	-,178	,294	-,040	-,155	,096	,221
2101	,357	-,254	,045	,255	,323	,355	-,297	,147	-,304	-,021	,160	,156	-,717	-,474	,441	,566	-,776	-,402	-,139	,061	-,054	,259	-,111
2102	-,429	,519	-,121	-,479	,083	-,216	,067	-,427	,224	,100	-,396	-,127	1,032	-,040	-,154	-,162	,365	,060	,240	-,338	,154	-,332	-,257
2103	-,125	-,065	-,003	,126	,248	,119	,056	-,300	-,366	,020	-,030	,196	,224	,344	-,314	-,047	-,184	,271	-,022	,174	,008	,082	,077
2104	,791	,040	-,120	-,264	,337	-,089	,312	-,273	-,399	,487	-,208	-,049	-,063	,364	-,363	-,474	,039	,018	-,287	,191	-,334	-,132	-,523
2105	-,072	-,047	,083	-,312	-,327	,413	-,101	-,078	,667	-,472	-,172	,188	,369	,176	-,027	-,157	-,186	-,374	,243	-,222	,072	,107	,232
2106	-,030	-,682	,172	,322	,828	,453	-,209	,240	-,687	,285	,230	-,613	-,522	,338	-,142	-,107	,004	-,014	,220	,623	-,148	,248	,064
2107	-,191	,033	,218	,018	-,170	-,156	,091	,060	,243	-,126	,026	-,049	,112	-,099	,125	,039	,114	,004	-,141	-,405	,300	-,044	-,050
2201	-,744	,290	-,028	,139	-,240	-,867	,176	,084	-,218	-,193	,434	-,652	-,383	,547	-,754	,532	,089	,189	,324	-,098	-,042	-,659	-,335

Fonte: Dados de pesquisa (Output SPSS)

Matriz de covariancia – Q1207 a Q2201

	1207	1208	1209	1301	1401	1402	1504	1601	1602	1603	1604	1605	1701	1702	1801	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2201
101	,648	-,614	-,628	,254	,154	-,400	,286	-,463	,076	,024	,027	,126	-,416	-,595	,956	,357	-,429	-,125	,791	-,072	-,030	-,191	-,744
102	-,513	,238	-,298	-,159	-,290	,230	,076	-,287	,610	-,367	-,212	-,826	,893	,499	,069	-,254	,519	-,065	,040	-,047	-,682	,033	,290
103	-,049	-,085	,038	-,207	,585	-,144	,401	,758	-,1028	,796	,416	-,838	-,766	-,003	-,011	,045	-,121	-,003	-,120	,083	,172	,218	-,028
104	,507	,202	,904	-,126	,031	,127	-,1106	,103	,739	-,537	-,103	,608	,801	,261	-,1107	,255	-,479	,126	-,264	-,312	,322	,018	,139
504	-,368	,043	-,200	-,200	-,013	-,543	,005	,346	-,444	-,138	-,613	,149	,397	-,544	,153	,323	,083	,248	,337	-,327	,828	-,170	-,240
601	,156	-,110	,367	,111	-,717	,400	,299	-,013	-,639	,507	,390	-,881	-,802	-,012	,133	,355	-,216	,119	-,089	,413	,453	-,156	-,867
602	,079	-,167	-,200	,124	-,140	-,143	,205	-,384	,166	-,283	-,213	,333	-,179	-,063	,072	-,297	,067	,056	,312	-,101	-,209	,091	,176
603	,125	,391	-,073	,137	,318	-,406	-,250	,310	-,671	,075	,249	,432	-,260	-,054	-,629	,147	-,427	-,300	-,273	-,078	,240	,060	,084
701	,325	-,329	-,113	-,046	,280	,424	,192	,044	,367	-,017	,184	-,647	,176	,005	,067	-,304	,224	-,366	-,399	,667	-,687	,243	-,218
702	,232	-,736	,076	,282	-,344	-,045	,230	-,102	-,380	,107	-,041	,848	-,734	-,097	,049	-,021	,100	,020	,487	-,472	,285	-,126	-,193
703	,078	,313	,105	-,393	-,320	-,120	-,108	,419	-,1123	-,382	,585	-,1244	,860	-,367	,153	,160	-,396	-,030	,208	-,172	,230	,026	,434
704	-,140	-,194	-,217	,614	,034	,172	-,127	-,600	,672	,123	-,596	,1321	-,259	,124	-,219	,156	-,127	,196	-,049	,188	-,613	-,049	-,652
705	-,089	-,313	,257	-,060	,029	,298	,002	-,494	,809	,106	-,451	,639	-,517	,155	,477	-,717	,1032	,224	-,063	,369	-,522	,112	-,383
706	-,453	-,150	-,520	-,382	,304	-,056	,580	,454	-,325	,397	-,645	,425	-,470	-,516	,057	-,474	-,040	,344	,364	,176	,338	-,099	,547
707	-,054	,390	,348	,464	-,280	-,210	-,250	-,371	-,094	,076	,1724	-,1247	-,034	,391	,031	,441	-,154	-,314	-,363	-,027	-,142	,125	-,754
708	-,536	,440	-,151	,001	,021	-,125	,093	-,106	,376	-,245	-,039	,425	-,176	,471	-,591	,566	-,162	-,047	-,474	-,157	-,107	,039	,532
710	,568	-,801	,017	,094	-,555	,781	-,302	-,483	-,148	-,154	-,680	-,216	,747	,084	-,129	-,776	,365	-,184	,039	-,186	,004	,114	,089
807	-,003	-,153	-,181	-,060	,159	-,126	,194	,288	,226	-,624	-,233	,437	,010	,167	-,178	-,402	,060	,271	,018	-,374	,014	,004	,189
808	-,322	,346	-,438	-,607	,237	-,289	-,237	-,154	,238	,205	-,445	,008	,043	-,308	,294	-,139	,240	-,022	-,287	,243	,220	-,141	,324
1202	,172	-,251	-,050	-,311	,114	,010	-,023	-,133	-,080	,138	-,537	,093	,421	-,302	-,040	,061	-,338	,174	,191	-,222	,623	-,405	-,098
1204	,334	-,347	,113	,181	-,170	-,403	,178	,077	-,069	-,250	,571	,660	-,758	,235	-,155	-,054	,154	,008	-,334	,072	-,148	,300	-,042
1205	,141	,008	-,179	,332	-,235	,041	,019	-,019	-,190	,146	,260	,086	-,533	,004	,096	,259	-,332	,082	-,132	,107	,248	-,044	-,659
1206	-,2404	-,1279	-,753	-,023	,051	,091	-,147	,057	,038	-,118	-,763	,223	,858	-,176	,221	-,111	-,257	,077	-,523	,232	,064	-,050	-,335
1207	6,460	-,3,816	,606	-,337	-,119	,480	-,336	-,107	,491	-,008	-,144	,701	-,1,201	,331	-,178	,616	-,381	,005	-,154	,060	-,329	,177	-,486
1208	-,3,816	5,991	-,388	-,073	,171	-,708	-,007	-,138	-,132	-,059	,172	-,349	,750	-,040	-,332	-,210	,197	,099	,161	,013	,221	-,192	,942
1209	,606	-,388	2,538	-,806	-,612	,409	-,453	-,173	-,164	-,056	,160	,012	-,139	,318	-,270	,288	,060	,148	-,277	-,009	,594	-,233	-,048
1301	-,337	-,073	-,806	3,259	-,514	-,443	,393	,271	-,795	,037	,615	-,115	-,253	-,233	,251	-,138	-,311	-,634	,486	-,036	-,415	,434	-,787
1401	-,119	,171	-,612	-,514	3,918	-,1,866	-,165	1,262	-,498	-,220	,312	-,110	,079	,442	-,324	,204	-,767	-,387	,575	-,229	-,860	,189	,155
1402	,480	-,708	,409	-,443	-,1,866	3,505	-,244	-,1,297	,978	-,049	-,321	-,207	,072	-,095	,028	,086	,232	,522	-,846	,362	,221	-,103	-,281
1504	-,336	-,007	-,453	,393	-,165	-,244	1,983	-,251	-,104	,389	,306	,027	-,907	,090	,302	-,272	,095	-,159	,329	-,036	-,504	,181	-,179
1601	-,107	-,138	-,173	,271	1,262	-,1,297	-,251	4,754	-,3,404	,262	,419	-,1,185	,016	-,083	-,168	,493	-,851	-,441	-,209	,185	,021	,296	,804
1602	,491	-,132	-,164	-,795	-,498	,978	-,104	-,3,404	6,036	-,1,147	-,858	1,045	-,236	,481	-,016	-,659	1,002	,664	-,141	,535	-,762	-,970	-,243
1603	-,008	-,059	-,056	,037	-,220	-,049	,389	,262	-,1,147	2,563	,316	-,090	-,777	-,328	-,012	,001	,045	-,263	,188	-,281	-,015	,354	-,106
1604	-,144	,172	,160	,615	,312	-,321	,306	,419	-,858	,316	5,898	-,3,594	-,1,041	,476	-,290	,212	-,508	-,660	-,212	,094	-,644	,714	-,577
1605	,701	-,349	,012	-,115	-,110	-,207	,027	-,1,185	1,045	-,090	-,3,594	7,107	-,2,679	-,086	-,362	-,193	-,123	,749	-,155	-,084	-,001	-,158	,017
1701	-,1,201	,750	-,139	-,253	,079	,072	-,907	,016	-,236	-,777	-,1,041	2,679	6,549	-,938	-,074	-,038	,145	-,162	,464	-,211	-,154	-,546	,569
1702	,331	-,040	,318	-,233	,442	-,095	,090	-,083	,481	-,328	,476	-,086	-,938	2,870	-,758	-,030	-,175	-,138	-,140	,105	-,1,475	,405	,182
1801	-,178	-,332	-,270	,251	-,324	,028	,302	-,168	-,016	-,012	-,290	-,362	-,074	-,758	2,490	-,181	,094	-,213	,246	,287	,439	-,177	-,487
2101	,616	-,210	,288	-,138	,204	,086	-,272	,493	-,659	,001	,212	-,193	-,038	-,030	-,181	3,530	-,1,808	,020	-,809	,090	,279	-,481	-,129
2102	-,381	,197	,060	-,311	-,767	,232	,095	-,851	1,002	,045	-,508	-,123	,145	-,175	,094	-,1,808	4,159	-,440	-,605	-,164	,127	-,522	,530
2103	,005	,099	,148	-,634	-,387	,522	-,159	-,441	,664	-,263	-,660	,749	-,162	-,138	-,213	,020	-,440	2,294	-,606	,411	,117	-,353	-,333
2104	-,154	,161	-,277	,486	,575	-,846	,329	-,209	-,141	,188	-,212	-,155	,464	-,140	,246	-,809	-,605	-,606	4,514	-,2,146	-,058	,253	-,561
2105	,060	,013	-,009	-,036	-,229	,362	-,036	,185	,535	-,281	,094	-,084	-,211	,105	,287	,090	-,164	,411	-,2,146	3,596	-,662	-,1,050	-,169
2106	-,329	,221	,594	-,415	-,860	,221	-,504	,021	-,762	-,015	-,644	-,001	-,154	-,1,475	,439	,279	,127	,117	-,058	-,662	5,041	-,1,656	-,540
2107	,177	-,192	-,233	,434	,189	-,103	,181	,296	-,970	,354	,714	-,158	-,546	,405	-,177	-,481	-,522	-,353	,253	-,1,050	-,1,656	3,878	-,557
2201	-,486	,942	-,048	-,787	,155	-,281	-,179	,804	-,243	-,106	-,577	,017	,569	,182	-,487	-,129	,530	-,333	-,561	-,169	-,540	-,557	3,939

Fonte: Dados de pesquisa (Output SPSS)

Matriz de ati-imagem covariância – Q101 a Q1206

	101	102	103	104	504	601	602	603	701	702	703	704	705	706	707	708	710	807	808	1202	1204	1205	1206
101	,218	-,008	-,012	-,111	,013	,037	-,013	-,037	-,011	-,003	,030	-,004	-,022	,005	,010	-,029	-,018	-,010	,037	,041	-,016	,021	-,010
102	-,008	,402	-,036	-,064	-,004	-,008	,003	-,052	,021	-,098	,037	-,061	,048	-,028	,007	,031	,061	-,017	,024	-,091	-,072	-,103	,051
103	-,012	-,036	,305	-,080	-,031	,043	-,007	,004	,016	-,037	,029	-,076	-,004	,015	,004	-,032	,004	-,015	,005	,015	-,030	-,002	-,007
104	-,111	-,064	-,080	,160	,005	-,039	-,015	,042	-,024	,010	-,037	,041	-,019	-,032	-,004	,026	-,008	,022	-,043	,020	,034	,010	-,011
504	,013	-,004	-,031	,005	,260	-,025	-,088	,017	-,084	,022	-,014	,028	-,050	,010	-,010	-,014	-,036	,026	-,021	,016	,043	,010	-,005
601	,037	-,008	,043	-,039	-,025	,250	-,100	-,033	-,021	-,006	,004	,003	-,009	,010	,041	-,032	-,010	-,045	-,003	,037	-,052	,064	-,012
602	-,013	,003	-,007	-,015	-,088	-,100	,275	-,005	-,002	,050	,013	-,028	-,018	,034	-,042	,020	,042	-,005	,026	-,006	-,003	-,040	,005
603	-,037	-,052	,004	,042	,017	-,033	-,005	,422	-,030	-,012	-,005	,009	-,047	-,019	,047	,005	-,053	-,056	,020	-,017	,009	-,023	-,016
701	-,011	,021	,016	-,024	-,084	-,021	-,002	-,030	,291	-,079	-,015	-,012	,041	-,006	-,012	-,027	,033	-,036	,029	-,080	-,067	-,053	,014
702	-,003	-,098	-,037	,010	,022	-,006	,050	-,012	-,079	,387	-,085	,025	-,035	,027	,006	-,004	-,032	,065	-,051	,052	,032	,023	-,008
703	,030	,037	,029	-,037	-,014	,004	,013	-,005	-,015	-,085	,209	-,145	-,022	-,009	-,001	,004	,044	,004	-,004	,043	-,046	-,044	,000
704	-,004	-,061	-,076	,041	,028	,003	-,028	,009	-,012	,025	-,145	,251	-,038	-,009	-,010	,017	-,031	-,016	-,004	-,010	,068	,054	,014
705	-,022	,048	-,004	-,019	-,050	-,009	-,018	-,047	,041	-,035	-,022	-,038	,265	,029	,003	-,059	-,009	-,034	,009	-,100	-,022	-,034	-,010
706	,005	-,028	,015	-,032	,010	,010	,034	-,019	-,006	,027	-,009	-,009	,029	,232	-,118	-,022	-,040	,020	,034	,022	-,042	-,032	,005
707	,010	,007	,004	-,004	-,010	,041	-,042	,047	-,012	,006	-,001	-,010	,003	-,118	,207	-,085	-,023	-,032	-,004	-,036	,001	,064	-,021
708	-,029	,031	-,032	,026	-,014	-,032	,020	,005	-,027	-,004	,004	,017	-,059	-,022	-,085	,292	-,056	,019	-,018	,009	,003	-,040	,038
710	-,018	,061	,004	-,008	-,036	-,010	,042	-,053	,033	-,032	,044	-,031	-,009	-,040	-,023	-,056	,302	-,030	,015	,019	-,067	-,002	,027
807	-,010	-,017	-,015	,022	,026	-,045	-,005	-,056	-,036	,065	,004	-,016	-,034	,020	-,032	,019	-,030	,337	-,193	,031	,048	,053	-,008
808	,037	,024	,005	-,043	-,021	-,003	,026	,020	,029	-,051	-,004	-,004	,009	,034	-,004	-,018	,015	-,193	,354	-,008	-,070	-,071	,031
1202	,041	-,091	,015	,020	,016	,037	-,006	-,017	-,080	,052	,043	-,010	-,100	,022	-,036	,009	,019	,031	-,008	,598	-,064	,013	,009
1204	-,016	-,072	-,030	,034	,043	-,052	-,003	,009	-,067	,032	-,046	,068	-,022	-,042	,001	,003	-,067	,048	-,070	-,064	,367	-,001	-,023
1205	,021	-,103	-,002	,010	,010	,064	-,040	-,023	-,053	,023	-,044	,054	-,034	-,032	,064	-,040	-,002	,053	,071	,013	-,001	,579	-,055
1206	-,010	,051	-,007	-,011	-,005	-,012	,005	-,016	,014	-,008	,000	,014	-,010	,005	-,021	,038	,027	-,008	,031	,009	-,023	-,055	,203
1207	,022	-,032	-,002	,013	-,015	,006	,003	,008	,015	,014	,003	-,005	-,004	-,016	-,002	-,024	,027	,000	-,018	,016	,019	,013	-,075
1208	-,022	,016	-,004	,005	,002	-,005	-,008	,027	-,016	-,048	,011	-,008	,014	-,006	,013	,021	-,040	-,009	,020	-,025	-,021	,001	-,043
1209	-,054	-,047	,005	,057	-,021	,036	-,022	-,012	-,013	,012	,009	-,021	,027	-,047	,028	-,017	,002	-,024	-,061	-,012	,016	,041	-,060
1301	,017	-,020	-,019	-,006	-,016	,009	,011	,018	-,004	,034	-,025	,047	-,005	-,027	,029	,000	,009	-,006	-,066	-,057	,020	,059	-,001
1401	,009	-,030	,046	,001	-,001	-,046	-,010	,034	,021	-,034	-,017	,002	,002	,018	-,015	,002	-,043	,014	,021	,017	-,016	-,035	,003
1402	-,025	,026	-,013	,006	-,040	,029	-,011	-,049	,035	-,005	-,007	,012	,023	-,004	-,012	-,010	,067	-,012	-,029	,002	-,042	,007	,005
1504	,031	,015	,062	-,090	,001	,038	,029	-,053	,028	,045	-,011	-,016	,000	,068	-,026	,014	-,046	,033	-,042	-,007	,033	,005	-,015
1601	-,021	-,024	,049	,003	,019	-,001	-,022	,028	,003	-,008	,018	-,032	-,028	,022	-,016	-,007	-,031	,020	-,011	-,017	,006	-,002	,002
1602	,003	,041	-,052	,020	-,019	-,026	,008	-,047	,018	-,024	-,039	,028	,036	-,012	-,003	,018	-,007	,013	,014	-,008	-,004	-,018	,001
1603	,002	-,058	,095	-,034	-,014	,049	-,030	,012	-,002	,016	-,031	,012	,011	,036	,006	-,028	-,018	-,082	,028	,032	-,036	,033	-,009
1604	,001	-,014	,022	-,003	-,027	,017	-,010	,018	,009	-,003	,021	-,025	-,020	-,025	,060	-,002	-,035	-,013	-,027	-,054	,035	,026	-,026
1605	,004	-,047	-,036	,014	,005	-,031	,013	,026	-,027	,046	-,037	,047	,024	,014	-,036	,017	-,009	,021	,000	,008	,034	,007	,006
1701	-,014	,055	-,036	,020	,016	-,031	-,008	-,017	,008	-,043	,027	-,010	-,021	-,017	-,001	-,008	,034	,001	,002	,038	-,042	-,047	,027
1702	-,045	,070	,000	,015	-,049	-,001	-,006	-,008	,000	-,013	-,027	,011	,014	-,042	,028	,048	,009	,020	-,038	-,063	,030	,001	-,012
1801	,084	,011	-,001	-,071	,016	,013	,008	-,107	,008	,008	,013	-,022	,051	,005	,003	-,069	-,016	-,024	,042	-,010	-,023	,022	,018
2101	,022	-,029	,004	,012	,024	,025	-,023	,018	-,025	-,002	,010	,011	-,054	-,031	,026	,047	-,066	-,038	-,014	,010	-,006	,042	-,006
2102	-,022	,050	-,009	-,018	,005	-,013	,004	-,043	,016	,009	-,020	-,008	,066	-,002	-,008	-,011	,027	,005	,020	-,049	,014	-,046	-,013
2103	-,012	-,011	,000	,009	,028	,013	,007	-,055	-,047	,003	-,003	,021	,026	,035	-,028	-,006	-,024	,040	-,003	,045	,001	,021	,007
2104	,038	,004	-,008	-,009	,019	-,005	,019	-,026	-,026	,042	,010	-,003	-,004	,019	-,017	-,031	,003	,001	-,022	,025	-,027	-,017	-,023
2105	-,004	-,005	,007	-,014	-,024	,029	-,008	-,009	,054	-,051	-,010	,013	,027	,011	-,002	-,013	-,016	-,035	,024	-,037	,007	,017	,013
2106	-,001	-,054	,010	,010	,043	,022	-,011	,020	-,040	,022	,010	-,030	-,027	,016	-,006	-,006	,000	-,001	,015	,074	-,011	,029	,003
2107	-,011	,003	,017	,001	-,011	-,010	,006	,007	,018	-,013	,001	-,003	,008	-,006	,007	,003	,009	,000	-,013	-,063	,028	-,007	-,003
2201	-,041	,030	-,002	,006	-,016	-,055	,012	-,009	-,016	-,019	,023	-,042	-,026	,032	-,040	,039	,007	,016	,029	-,015	-,004	-,097	-,017

Matriz de ati-imagem covariância – Q1207 a Q2201

	1207	1208	1209	1301	1401	1402	1504	1601	1602	1603	1604	1605	1701	1702	1801	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2201
101	,022	-,022	-,054	,017	,009	-,025	,031	-,021	,003	,002	,001	,004	-,014	-,045	,084	,022	-,022	-,012	,038	-,004	-,001	-,011	-,041
102	-,032	,016	-,047	-,020	-,030	,026	,015	-,024	,041	-,058	-,014	-,047	,055	,070	,011	-,029	,050	-,011	,004	-,005	-,054	,003	,030
103	-,002	-,004	,005	-,019	,046	-,013	,062	,049	-,052	,095	,022	-,036	-,036	,000	-,001	,004	-,009	,000	-,008	,007	,010	,017	-,002
104	,013	,005	,057	-,006	,001	,006	-,090	,003	,020	-,034	-,003	,014	,020	,015	-,071	,012	-,018	,009	-,009	-,014	,010	,001	,006
504	-,015	,002	-,021	-,016	-,001	-,040	,001	,019	-,019	-,014	-,027	,005	,016	-,049	,016	,024	,005	,028	,019	-,024	,043	-,011	-,016
601	,006	-,005	,036	,009	-,046	,029	,038	-,001	-,026	-,049	,017	-,031	-,031	-,001	,013	,025	-,013	,013	-,005	,029	,022	-,010	-,055
602	,003	-,008	-,022	,011	-,010	-,011	,029	-,022	,008	-,030	-,010	,013	-,008	-,006	,008	-,023	,004	,007	,019	-,008	-,011	,006	,012
603	,008	,027	-,012	,018	,034	-,049	-,053	,028	-,047	,012	,018	,026	-,017	-,008	-,107	,018	-,043	-,055	-,026	-,009	,020	,007	,009
701	,015	-,016	-,013	-,004	,021	,035	,028	,003	,018	-,002	,009	-,027	,008	,000	,008	-,025	,016	-,047	-,026	,054	-,040	,018	-,016
702	,014	-,048	,012	,034	-,034	-,005	,045	-,008	-,024	,016	-,003	,046	-,043	-,013	,008	-,002	,009	,003	,042	-,051	,022	-,013	-,019
703	,003	,011	,009	-,025	-,017	-,007	-,011	,018	-,039	-,031	,021	-,037	,027	-,027	,013	,010	-,020	-,003	,010	-,010	,010	,001	,023
704	-,005	-,008	-,021	,047	,002	,012	-,016	-,032	,028	,012	-,025	,047	-,010	,011	-,022	,011	-,008	,021	-,003	,013	-,030	-,003	-,042
705	-,004	,014	,027	-,005	,002	,023	,000	-,028	,036	,011	-,020	,024	-,021	,014	,051	-,054	,066	,026	-,004	,027	-,027	,008	-,026
706	-,016	-,006	-,047	-,027	,018	-,004	,068	,022	-,012	,036	-,025	,014	-,017	-,042	,005	-,031	-,002	,035	,019	,011	,016	-,006	,032
707	-,002	,013	,028	-,029	-,015	-,012	-,026	-,016	-,003	,006	,060	-,036	-,001	,028	,003	,026	-,008	-,028	-,017	-,002	,006	,007	-,040
708	-,024	,021	-,017	,000	,002	-,010	,014	-,007	,018	-,028	-,002	,017	-,008	,048	-,069	,047	-,011	-,006	-,031	-,013	-,006	,003	,039
710	,027	-,040	,002	,009	-,043	,067	-,046	-,031	-,007	-,018	-,035	-,009	,034	,009	-,016	-,066	,027	-,024	,003	-,016	,000	,009	,007
807	,000	-,009	-,024	-,006	,014	-,012	,033	,020	,013	-,082	-,013	,021	,001	,020	-,024	-,038	,005	,040	,001	-,035	-,001	,000	,016
808	-,018	,020	-,061	-,066	,021	-,029	-,042	-,011	,014	,028	-,027	,000	,002	-,038	,042	-,014	,020	-,003	-,022	,024	,015	-,013	,029
1202	,016	-,025	-,012	-,057	,017	,002	-,007	-,017	-,008	,032	-,054	,008	,038	-,063	-,010	,010	-,049	,045	,025	-,037	,074	-,063	-,015
1204	,019	-,021	,016	,020	-,016	-,042	,033	,006	-,004	-,036	,035	,034	-,042	,030	-,023	-,006	,014	,001	-,027	,007	-,011	,028	-,004
1205	,013	,001	,041	,059	-,035	,007	,005	-,002	-,018	-,033	,026	-,007	-,047	,001	,022	,042	-,046	,021	-,017	,017	,029	-,007	-,097
1206	-,075	-,043	-,060	-,001	,003	,005	-,015	,002	,001	-,009	-,026	-,006	,027	-,012	,018	-,006	-,013	,007	-,023	,013	,003	-,003	-,017
1207	,155	-,099	,037	-,016	-,005	,021	-,026	-,003	,013	,000	-,004	,015	-,028	,018	-,011	,027	-,014	,000	-,005	,003	-,010	,007	-,019
1208	-,099	,167	-,026	-,004	,007	-,034	-,001	-,005	-,004	-,004	,005	-,008	,019	-,002	-,022	-,010	,008	,007	,006	,001	,007	-,008	,040
1209	,037	-,026	,394	-,097	-,062	,046	-,090	-,014	-,011	-,009	,011	,001	-,008	,044	-,043	,032	,006	,025	-,024	-,001	,046	-,024	-,005
1301	-,016	-,004	-,097	,307	-,040	-,039	,061	,017	-,040	,004	,032	-,005	-,012	-,025	,031	-,012	-,023	-,085	,033	-,003	-,025	,034	-,061
1401	-,005	,007	-,062	-,040	,255	-,136	-,021	,068	-,021	-,022	,014	-,004	,003	,039	-,033	,015	-,047	-,043	,033	-,016	-,044	,012	,010
1402	,021	-,034	,046	-,039	-,136	,285	-,035	-,078	,046	-,005	-,016	-,008	,003	-,009	,003	,007	,016	,065	-,053	,029	,012	-,008	-,020
1504	-,026	-,001	-,090	,061	-,021	-,035	,504	-,027	-,009	,076	,026	,002	-,070	,016	,061	-,039	,011	-,035	,037	-,005	-,050	,024	-,023
1601	-,003	-,005	-,014	,017	,068	-,078	-,027	,210	-,119	,022	,015	-,035	,001	-,006	-,014	,029	-,043	-,040	-,010	,011	,001	,016	,043
1602	,013	-,004	-,011	-,040	-,021	,046	-,009	-,119	,166	-,074	-,024	,024	-,006	,028	-,001	-,031	,040	,048	-,005	,025	-,025	-,041	-,010
1603	,000	-,004	-,009	,004	-,022	-,005	,076	,022	-,074	,390	,021	-,005	-,046	-,045	-,002	,000	,004	-,045	,016	-,031	-,001	,036	-,011
1604	-,004	,005	,011	,032	,014	-,016	,026	,015	-,024	,021	,170	-,086	-,027	,028	-,020	,010	-,021	-,049	-,008	,004	-,022	,031	-,025
1605	,015	-,008	,001	-,005	-,004	-,008	,002	-,035	,024	-,005	-,086	,141	-,058	-,004	-,020	-,008	-,004	,046	-,005	-,003	,000	-,006	,001
1701	-,028	,019	-,008	-,012	,003	,003	-,070	,001	-,006	-,046	-,027	-,058	,153	-,050	-,005	-,002	,005	-,011	,016	-,009	-,005	-,021	,022
1702	,018	-,002	,044	-,025	,039	-,009	,016	-,006	,028	-,045	,028	-,004	-,050	,348	-,106	-,003	-,015	-,021	-,011	,010	-,102	,036	,016
1801	-,011	-,022	-,043	,031	-,033	,003	,061	-,014	-,001	-,002	-,020	-,020	-,005	-,106	,402	-,021	,009	-,037	,022	,032	,035	-,018	-,050
2101	,027	-,010	,032	-,012	,015	,007	-,039	,029	-,031	,000	,010	-,008	-,002	-,003	-,021	,283	-,123	,002	-,051	,007	,016	-,035	-,009
2102	-,014	,008	,006	-,023	-,047	,016	,011	-,043	,040	,004	-,021	-,004	,005	-,015	,009	-,123	,240	-,046	-,032	-,011	,006	-,032	,032
2103	,000	,007	,025	-,085	-,043	,065	-,035	-,040	,048	-,045	-,049	,046	-,011	-,021	-,037	,002	-,046	,436	-,059	,050	,010	-,040	-,037
2104	-,005	,006	-,024	,033	,033	-,053	,037	-,010	-,005	,016	-,008	-,005	,016	-,011	,022	-,051	-,032	-,059	,222	-,132	-,003	,014	-,032
2105	,003	,001	-,001	-,003	-,016	,029	-,005	,011	,025	-,031	,004	-,003	-,009	,010	,032	,007	-,011	,050	-,132	,278	-,037	-,075	-,012
2106	-,010	,007	,046	-,025	-,044	,012	-,050	,001	-,025	-,001	-,022	,000	-,005	-,102	,035	,016	,006	,010	-,003	-,037	,198	-,085	-,027
2107	,007	-,008	-,024	,034	,012	-,008	,024	,016	-,041	,036	,031	-,006	-,021	,036	-,018	-,035	-,032	-,040	,014	-,075	,085	,258	-,036
2201	-,019	,040	-,005	-,061	,010	-,020	-,023	,043	-,010	-,011	-,025	,001	,022	,016	-,050	-,009	,032	-,037	-,032	-,012	-,027	-,036	,254

APÊNDICE 3: SPSS – ANÁLISE DISCRIMINANTE

Pooled Within-Groups Matrices

		IES Programa QVO	IES Comunic polit	IES Acesso polit
Correlation	IES Programa QVO	1,000	,618	,705
	IES Comunic polit	,618	1,000	,689
	IES Acesso polit	,705	,689	1,000
	IES_conserv_predial	,390	,251	,285
	IES_conserv_equipamentos	,436	,291	,384
	IES_conforto_(estrut_predia l)	,426	,341	,333
	Tempo_dedicado_familia	,349	,228	,266
	Lazer_Pessoal	,312	,177	,214
	SAUDE PESSOAL	,340	,205	,241
	Reconhec_social_por_estud ar_na_IES	,224	,251	,202
	Possibil_cresc_prof_pessoal _(por estudar na IES)	,153	,162	,166
	Valoriz_pessoal_em_função _das_ações_da_IES	,290	,363	,363
	Satisf_dada_projeção_da_I ES	,244	,312	,271

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

Pooled Within-Groups Matrices

		IES_conserv_pr edial	IES_conserv_e quipamentos	IES_conforto_(e strut_predial)
Correlation	IES Programa QVO	,390	,436	,426
	IES Comunic polit	,251	,291	,341
	IES Acesso polit	,285	,384	,333
	IES_conserv_predial	1,000	,765	,641
	IES_conserv_equipamentos	,765	1,000	,728
	IES_conforto_(estrut_predial)	,641	,728	1,000
	Tempo_dedicado_familia	,276	,247	,123
	Lazer_Pessoal	,287	,250	,169
	SAUDE PESSOAL	,320	,246	,163
	Reconhec_social_por_estudar_na_IES	,236	,357	,329
	Possibil_cresc_prof_pessoal_(por estudar na IES)	,116	,246	,200
	Valoriz_pessoal_em_função_das_ações_da_IES	,188	,280	,200
	Satisf_dada_projeção_da_IES	,173	,252	,185

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

Pooled Within-Groups Matrices

		Tempo_dedicad o_familia	Lazer_Pessoal	SAUDE PESSOAL
Correlation	IES Programa QVO	,349	,312	,340
	IES Comunic polit	,228	,177	,205
	IES Acesso polit	,266	,214	,241
	IES_conserv_predial	,276	,287	,320
	IES_conserv_equipamentos	,247	,250	,246
	IES_conforto_(estrut_predia l)	,123	,169	,163
	Tempo_dedicado_familia	1,000	,826	,796
	Lazer_Pessoal	,826	1,000	,857
	SAUDE PESSOAL	,796	,857	1,000
	Reconhec_social_por_estud ar_na_IES	,321	,232	,196
	Possibil_cresc_prof_pessoal _(por estudar na IES)	,179	,117	,089
	Valoriz_pessoal_em_função _das_ações_da_IES	,215	,179	,148
	Satisf_dada_projeção_da_I ES	,241	,163	,166

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

Pooled Within-Groups Matrices

		Reconhec_soci al_por_estudar_ na_IES	Possibil_cresc_ prof_pessoal_(p or estudar na IES)
Correlation	IES Programa QVO	,224	,153
	IES Comunic polit	,251	,162
	IES Acesso polit	,202	,166
	IES_conserv_predial	,236	,116
	IES_conserv_equipamentos	,357	,246
	IES_conforto_(estrut_predia l)	,329	,200
	Tempo_dedicado_familia	,321	,179
	Lazer_Pessoal	,232	,117
	SAUDE PESSOAL	,196	,089
	Reconhec_social_por_estud ar_na_IES	1,000	,735
	Possibil_cresc_prof_pessoal _(por estudar na IES)	,735	1,000
	Valoriz_pessoal_em_função _das_ações_da_IES	,482	,563
	Satisf_dada_projeção_da_I ES	,568	,662

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

Pooled Within-Groups Matrices

		Valoriz_pessoal _em_função_da s_ações_da_IE S	Satisf_dada_pr ojeção_da_IES
Correlation	IES Programa QVO	,290	,244
	IES Comunic polit	,363	,312
	IES Acesso polit	,363	,271
	IES_conserv_predial	,188	,173
	IES_conserv_equipamentos	,280	,252
	IES_conforto_(estrut_predia l)	,200	,185
	Tempo_dedicado_familia	,215	,241
	Lazer_Pessoal	,179	,163
	SAUDE PESSOAL	,148	,166
	Reconhec_social_por_estud ar_na_IES	,482	,568
	Possibil_cresc_prof_pessoal _(por estudar na IES)	,563	,662
	Valoriz_pessoal_em_função _das_ações_da_IES	1,000	,714
	Satisf_dada_projeção_da_I ES	,714	1,000

Fonte: Dados de Pesquisa Submetidos ao SPSS

Test Results

Box's M	450,094
F	Approx. 1,334
df1	273
df2	15100,138
Sig.	,000

Tests null hypothesis of equal
population covariance matrices.

APÊNDICE 4: SPSS – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS AO ESPAÇO PARA OPINIÕES DO FORMULÁRIO DE PESQUISA

- R1. Não existe a possibilidade de atestado médico para segunda chamada de diversas atividades e testes. Mesmo doente, a pessoa comparece ou recebe zero em sua pontuação. Quando há segunda chamada (provas), esta é declarada pelos professores como punitiva e de dificuldade aumentada para evitar que façam por não ter estudado, por "desleixo". É complicado não poder se dar ao luxo de ter problema de saúde.
- R2. Melhoria no diálogo com os alunos. Obs.: não somente os da panela.
- R3. A localização da universidade, oferece varias ofertas de lazer e a instalações internas são boas.
- R4. Acho que a instituição deveria ter uma disciplina, mesmo q fosse optativa, para preparar o aluno pra o mercado de trabalho, gerenciamento de consultório, etc.
- R5. Acredito que os pontos fracos que a instituição tem hoje é muito menor em relação aos pontos fortes e percebo que existe uma preocupação constante para melhorar, uma busca verdadeira pela excelencia
- R6. Acredito que qualidade de vida é uma questão muito pessoal. Acredito que a instituição tenha que ter boa estrutura de apoio aos seus alunos.
- R7. A Instituição, embora localizada num área urbana, o fato de manter local arborizado oferece ambiente com ar puro e uma sensação de tranquilidade.
- R8. Falta recursos para implantação de programas mais eficientes voltados a qualidade de vida.
- R9. É preciso maior consciência dos sujeitos das IES sobre qualidade de vida. Muitas vezes os programas são desenvolvidos com a participação de alguns membros da comunidade acadêmica, mas não há adesão de todos.
- R10. Minha qualidade de vida esta relacionada com o prazer de trabalhar em algo que gosto e ter uma remuneração que possibilita manter boas condições socio-economicas.
- R11. A instituição está concluindo novo campous (próprio) para sair do endereço atual, cujo prédio é dse certa forma insalubre.
- R12. O slogan da instituição é "Ensino Superior com Qualidade de Vida"". trata-se de uma associação direta entre a cidade e a instituição - que é comunitária e filantrópica. Portanto qualidade de vida é uma busca permanente da Instituição para seus membros."
- R13. A instituição deve disponibilizar um setor que ouça e colete as necessidades e sugestões individuais para oferecer a qualidade satisfstória.
- R14. Por se tratar de uma instituição de pequeno porte, parte dos questionamentos ficam um pouco distorcidos, como por exemplo: questão 155 entre outras
- R15. É uma Instituição que se preocupa com o bem estar, sempre procurando auxiliar nos momentos difíceis.
- R16. A FAVAG tem como lema "A Fculdade Para Ser Feliz" que remete ao ideal da visada da vida boa para todos, sem desconsiderar as dificuldades, mas privilegiando as ações para o bem estar das pessoas.
- R17. Infelizmente, a área acadêmica ainda é frágil no que diz respeito a programas de QVT. Tem-se, ainda, professores e gestores que atuam em mais de um trabalho para conseguirem se manterem tendo, também, a carga de trabalho fora da sala de aula.

- R18. O discurso é maravilhoso porém a prática indica que a instituição não tem consideração com seus colaboradores.
- R19. A CIPA deveria atuar mais junto aos docentes, o trabalho é muito voltado para corpo técnico-administrativo.
- R20. Sucesso = pessoas felizes, comprometidas e conhecedoras dos programas, projetos e participação efetiva nas decisões. Investir no ambiente e nas pessoas é prosperar
- R21. Reuniões no horário do almoço afetam a minha qualidade de vida
- R22. Não há integração entre setores, bem como atividades relacionados ao bem-estar e a saúde dos funcionários.
- R23. As instituições privadas de ensino não prezam por cumprir os requisitos das necessidades de Maslow.
- R24. É necessário tornar este ponto em uma preocupação maior e operacionalizar as condições para promovê-la para todos os colaboradores (inclusive nossos gestores - diretoria, etc).
- R25. Questões culturais seriam, sob a minha percepção, um grande obstáculo à criação de uma área específica para GQVT (efetivamente atuante, com poder e legitimidade reconhecida).
- R26. Acredito que a qualidade de vida do docente está ligada diretamente a qualidade da sua ação pedagógica. Se estamos de bem com a vida, felizes no nosso trabalho e com a nossa família consequentemente teremos uma produtividade bem melhor com mais qualidade e bom resultados.
- R27. É difícil responder algumas questões, tendo em vista, o pouco tempo que um docente passa na instituição, na instituição que leciono há muitos professores que apenas dão suas aulas e vão, ou para casa ou para outra instituição. No entanto, a instituição tenta integrar com encontros e palestras.
- R28. Creio que na modificação do currículo acadêmico deveria ser levado em conta o nível dos estudantes que em geral a faculdade absorve. De forma mais específica, explico que algumas disciplinas têm ementa não apropriada para o tipo de clientela, ou em alguns casos trata-se de ementa que poderia ser dividida em duas disciplinas.
- R29. muitas vezes a qualidade de vida não é infelizmente a prioridade de uma instituição, principalmente as privadas que são constantemente acometidas de limitações financeiras. Contudo nas fundações sem fins lucrativos, vejo um grande potencial de se explorar este assunto, faltando talvez pessoas interessadas em levantar esta bandeira.
- R30. Muito boa a pesquisa contudo, penso que poderia haver um número menor de perguntas e, que elas pudessem ter uma visualização de relação mais objetiva. No mais parabéns pela pesquisa e sucesso! melhor, muito sucesso!!!
- R31. Começando pela sala dos professores que tem lugar para 10 pessoas, quando são mais de 30 cada turno. Qualidade de vida do professor não é assunto discutido muito menos considerado."
- R32. Sem comentários.
- R33. O Diferencial pelo reconhecimento de cada funcionário dentro da instituição, e cada vez mais a melhoria e oportunidades para todos.
- R34. A instituição que estou inserida preocupa-se com os colaboradores, de maneira que está sendo promovendo ações voltadas para qualidade de vida no trabalho, tais como: palestras, atividades físicas entre outras.

11 ANEXOS

ANEXO 1: CARTA CONVITE ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

São Paulo, agosto de 2010

Prezados senhores

É com muita satisfação que buscamos a criação deste canal de comunicação com sua instituição de ensino. Sou pesquisador pela Universidade de São Paulo, no programa de pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, em fase de conclusão de doutoramento.

A pesquisa objeto tem como campo de estudo as instituições de ensino superior da rede privada e busca posicionar a gestão da qualidade de vida nas organizações dentre as estratégias deste tipo de instituição, com vistas à sustentabilidade organizacional.

Para alcançar os objetivos da pesquisa foram consideradas como componentes da população as 1907 instituições de ensino superior privadas no Brasil e dentro de cada uma delas, quatro estratos de stakeholders: **gestores, docentes, pessoal técnico-administrativo e alunos.**

Pela importância do objetivo, que pode contribuir para a reflexão sobre aspectos de gestão estratégica de instituições de ensino superior assim como para com o estado da arte dos estudos sobre qualidade de vida nas organizações e sustentabilidade, gostaríamos de contar com o apoio de sua instituição.

Caso os senhores entendam pertinente o apoio solicitado, pediremos que sejam selecionados, a seu critério, gestores, docentes, funcionários técnico-administrativos e alunos, representantes de cada grupo de stakeholders acima citados para que possam receber endereço eletrônico e senha para preenchimento do formulário de pesquisa.

O tempo máximo a ser despendido com a atividade não ultrapassará 10 minutos e a contribuição de sua instituição será extremamente importante para a construção de massa de dados para tratamento estatístico e confirmação das hipóteses de pesquisa, segundo elevados graus de confiabilidade.

Dentre os protocolos de pesquisa fica assegurado que não haverá coleta de dados de identificação dos participantes e que a senha encaminhada apenas serve de orientação para a comparação de dados entre regiões e características socioeconômicas da população.

O resultado do preenchimento de cada participante é coletado e armazenado em ambiente seguro disponibilizado por empresa de São Paulo permitindo, assim, segurança das informações prestadas, lembrando que as questões refletem a percepção das pessoas sobre quesitos apresentados e não informações operacionais da IES.

Por se tratar de pesquisa oriunda de programa de doutorado em instituição reconhecida internacionalmente, os resultados do trabalho estarão disponíveis após a defesa e os mesmos poderão lhes ser encaminhados com análise detalhada e comparativa de modo que possamos retribuir por seu apoio e colaboração.

A presente carta convite está sendo enviada por e-mail para tornar mais rápido o processo de contato, porém, caso lhe seja conveniente, poderemos enviar o documento, via fax. Pedimos apenas que nos respondam de forma que possamos atualizar, periodicamente, nossos controles de acompanhamento de convites e remeter as senhas para que sejam entregues aos participantes escolhidos.

Cordialmente

 Prof. Dra. Ana Cristina
 Limongi-França
 Orientadora
 climongi@usp.br
 ☎ (11) 3818-4004

 Luiz Felipe Quel
 Pesquisador
 Doutorando FEA-USP
 lipeq@usp.br
 ☎ (11) 9600-8074

ANEXO 2: FORMULÁRIO DE PESQUISA – 96 QUESITOS

Prezado Participante

Agradecemos sua disponibilidade em participar desta pesquisa. Ela tem finalidade acadêmica na formação de referencial acerca de Qualidade de Vida e Sustentabilidade nas Organizações de Ensino Superior da Rede Privada e está sendo desenvolvida em programa de pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para elaboração de tese de doutorado.

O formulário que solicitamos que você preencha é baseado em sua percepção acerca de uma série de quesitos ou situações que ocorrem no cotidiano das instituições de ensino superior e referem-se à maneira pela qual as condições de trabalho e de alcance de resultados são vistas pelas diversas pessoas e grupos de pessoas interessadas no sucesso da organização.

Para cada quesito você encontrará à direita, uma escala de 1 a 5, sendo que:

1 (um)	Responda com um apenas se não tem conhecimento sobre o quesito apresentado.
2 (um)	Responda com dois para indicar sua total insatisfação em relação ao quesito apresentado
3 (três)	Responda com três para indicar insatisfação em relação ao quesito apresentado
4 (quatro)	Responda com quatro para indicar satisfação em relação ao quesito apresentado
5 (cinco)	Responda com cinco apenas para indicar total satisfação em relação ao quesito apresentado

Pedimos que responda a todas as questões, individualmente e segundo avaliação mais espontânea possível.

Isso não levará mais do que 10 minutos.

Ao final das respostas, não esqueça de acionar o botão ENVIAR, posicionado após a última questão.

Para sua segurança, nenhum dado de identificação pessoal é coletado. Pedimos apenas que não esqueça de informar, no campo 1 do perfil de respondente, a senha que lhe foi encaminhada pois ela validará suas respostas.

Para qualquer esclarecimento colocamo-nos à disposição pelo e-mail lipeq@usp.br ou pelo telefone (11) 9600-8074

Cordialmente

Profª. Ana Cristina Limongi-França
(orientadora)

Prof. Luiz Felipe Quel
(pesquisador)

Q	QUESITO	NÃO SE APLICA	TOTALMENTE INSATISFEITO	INSATISFEITO	SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO
		1	2	3	4	5
101	Preocupação da instituição de ensino superior em relação ao acesso e apoio a portadores de necessidades especiais ou com mobilidade reduzida.	☐	☐	☐	☐	☐
102	Preocupação da instituição de ensino superior em relação à sinalização especial para portadores de deficiência visual	☐	☐	☐	☐	☐
103	Preocupação da instituição de ensino superior em relação à oferta de biblioteca preparada para apoio e atendimento a portadores de necessidades especiais ou com mobilidade reduzida	☐	☐	☐	☐	☐
104	Preocupação da instituição de ensino superior em relação à oferta de infraestrutura adaptada para mobilidade de pessoas com restrições ou necessidades especiais	☐	☐	☐	☐	☐
201	Autonomia em relação aos conteúdos programáticos das disciplinas ministradas.	☐	☐	☐	☐	☐
202	Autonomia em relação à metodologia de aula e sistema de avaliação nas disciplinas ministradas.	☐	☐	☐	☐	☐
203	Autonomia em relação na seleção e uso de material didático nas disciplinas ministradas.	☐	☐	☐	☐	☐
204	Autonomia e autoridade para a manutenção de disciplina em sala de aula.	☐	☐	☐	☐	☐

continua...

...continuação

Q	QUESITO	NÃO SE APLICA	TOTALMENTE INSATISFEITO	INSATISFEITO	SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO
		1	2	3	4	5
301	Existência de sistemas formais de avaliação de desempenho, de caráter formativo.	☐	☐	☐	☐	☐
401	Existência e divulgação efetiva de Plano de Carreira da instituição de ensino superior	☐	☐	☐	☐	☐
402	Plano de Carreira legítimo, operante, claro e com instruções bem definidas em relação aos mecanismos de mobilidade interna.	☐	☐	☐	☐	☐
403	Políticas não discriminatórias de mobilidade interna das pessoas , que privilegie a diversidade e competências.	☐	☐	☐	☐	☐
501	Comprometimento da instituição de ensino superior em relação à manutenção de carga horária dos docentes.	☐	☐	☐	☐	☐
502	Comprometimento da instituição de ensino superior em relação à estabilidade e segurança dos empregados em geral.	☐	☐	☐	☐	☐
503	Necessidade de complementação externa de jornada de trabalho por parte dos profissionais que atuam na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
505	Cumprimento e atenção da instituição de ensino superior em relação à estabilidade definida em lei e convenções coletivas	☐	☐	☐	☐	☐

continua...

...continuação

Q	QUESITO	NÃO SE APLICA	TOTALMENTE INSATISFEITO	INSATISFEITO	SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO
		1	2	3	4	5
602	Facilidade de acesso às políticas, normas e rotinas definidas pela instituição de ensino superior e legislação vigente.	☐	☐	☐	☐	☐
601	Comunicação e divulgação das políticas de gestão da instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
603	Facilidade de acesso às diversas fontes de conhecimentos, tais como acervo bibliográfico, vídeos, periódicos, bases de dados virtuais e outras fontes disponibilizadas pela instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
701	Programas de prevenção de riscos à saúde e meio ambiente	☐	☐	☐	☐	☐
702	Maneira pela qual a instituição de ensino superior promove a coleta seletiva de insumos e resíduos.	☐	☐	☐	☐	☐
703	Iniciativas da instituição de ensino superior em reduzir desperdícios.	☐	☐	☐	☐	☐
704	Iniciativas da instituição de ensino superior pela utilização eficiente de água e energia elétrica.	☐	☐	☐	☐	☐
705	Iniciativas da instituição de ensino superior pela adequação e melhoria da eficiência nos aspectos de estrutura predial.	☐	☐	☐	☐	☐

continua...

...continuação

Q	QUESITO	NÃO SE APLICA	TOTALMENTE INSATISFEITO	INSATISFEITO	SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO
		1	2	3	4	5
706	Aspecto e estado de conservação das salas de aula, laboratórios e espaços de convivência da instituição de ensino superior, considerando-se a pintura, mobiliários e equipamentos.	☐	☐	☐	☐	☐
707	Estado e manutenção dos equipamentos de segurança, de apoio didático	☐	☐	☐	☐	☐
708	Conforto em relação aos ambientes de trabalho na instituição de ensino superior, considerando-se a iluminação, ventilação, acústica, climatização e acesso.	☐	☐	☐	☐	☐
709	Número de alunos por sala/turma em aulas teóricas e práticas	☐	☐	☐	☐	☐
710	Conforto em relação à limpeza e higiene das instalações da instituição de ensino superior, considerando salas de aula, laboratórios e demais espaços de conveniência e infraestrutura, inclusive banheiros.	☐	☐	☐	☐	☐
801	Relacionamento com colegas de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
802	Relacionamento com os clientes da instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
803	Relacionamento com superiores (professores, coordenadores, diretores, reitoria etc)	☐	☐	☐	☐	☐

continua...

...continuação

Q	QUESITO	NÃO SE APLICA	TOTALMENTE INSATISFEITO	INSATISFEITO	SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO
		1	2	3	4	5
804	Relacionamento com subordinados (professores, técnicos, monitores, coordenadores, diretores etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
805	Estímulo dado pela instituição de ensino superior e gestores em relação ao trabalho em equipe.	☐	☐	☐	☐	☐
806	Existência de núcleos e comissões para discussão e solução de problemas.	☐	☐	☐	☐	☐
807	Espaços reservados à convivência da comunidade interna	☐	☐	☐	☐	☐
808	Espaços e recursos de apoio à alimentação e outras conveniências à comunidade interna da organização	☐	☐	☐	☐	☐
901	Capacidade da instituição de ensino superior em respeitar e proteger os direitos elementares do trabalhador.	☐	☐	☐	☐	☐
902	Pontualidade do pagamento de remuneração mensal.	☐	☐	☐	☐	☐
903	Respeito aos períodos de descanso previstos em lei e convenção coletiva.	☐	☐	☐	☐	☐

...continuação

Q	QUESITO	NÃO SE APLICA	TOTALMENTE INSATISFEITO	INSATISFEITO	SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO
		1	2	3	4	5
904	Divulgação e cumprimento da convenção coletiva, quando existir.	☐	☐	☐	☐	☐
905	Relações de trabalho baseadas em aspectos objetivos e mensuráveis.	☐	☐	☐	☐	☐
906	Programas de proteção à saúde do trabalhador na instituição de ensino superior	☐	☐	☐	☐	☐
907	Preocupação da instituição de ensino superior em relação a aspectos de conforto e saúde no desempenho das funções profissionais e das condições de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
1001	Existência e acessibilidade a programas de Educação Corporativa segundo competências existentes e a serem desenvolvidas pelas pessoas na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
2001	Acesso a bolsas de estudo, subsídios ou atividades de educação continuada pagas pela instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
2002	Bolsas ou horas subsidiadas para a Produção Científica ou técnica pelos membros da instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
1101	Critérios objetivos de alocação de recursos para o desempenho das funções das pessoas na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐

continua...

...continuação

Q	QUESITO	NÃO SE APLICA	TOTALMENTE INSATISFEITO	INSATISFEITO	SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO
		1	2	3	4	5
1102	Critérios objetivos de alocação de tarefas e atividades das pessoas na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
1103	Políticas de contratação e alocação de pessoas não discriminatória, que privilegie a diversidade e competências.	☐	☐	☐	☐	☐
1104	Políticas de alocação de aulas e atividades aos docentes, baseadas em desempenhos anteriores verificados.	☐	☐	☐	☐	☐
1105	Existência e divulgação de Plano de Cargos e Salários na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
1201	Existência de espaços individualizados para realização de atividades relacionadas às atividades profissionais na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
1202	Existência de espaços individualizados para guarda de pertences pessoais durante a jornada de trabalho na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
1203	Existência de espaços individualizados para guarda de materiais de trabalho durante jornada na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
1204	Controle, segurança e monitoramento dos locais de trabalho na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐

continua...

...continuação

Q	QUESITO	NÃO SE APLICA	TOTALMENTE INSATISFEITO	INSATISFEITO	SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO
		1	2	3	4	5
1205	Existência de sistema de vigilância por gravação de imagens nos ambientes de trabalho da instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
1206	Quantidade e qualidade do tempo dedicado à família em relação à jornada de trabalho na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
1207	Quantidade e qualidade do tempo dedicado ao lazer pessoal	☐	☐	☐	☐	☐
1208	Quantidade e qualidade do tempo dedicado à saúde pessoal	☐	☐	☐	☐	☐
1209	Existência e facilidade de acesso a espaços para lazer e para desenvolvimento de hábitos saudáveis na instituição de ensino superior e possibilidade de acesso a esses espaços.	☐	☐	☐	☐	☐
1301	Ações e programas de Integração entre os membros da instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
504	Existência de programas ou ações de melhoria das condições e qualidade de vida na organização	☐	☐	☐	☐	☐
2201	Maneira pela qual a instituição de ensino superior demonstra a importância de programas de qualidade de vida no trabalho para alcance de seus objetivos estratégicos.	☐	☐	☐	☐	☐

continua...

...continuação

Q	QUESITO	NÃO SE APLICA	TOTALMENTE INSATISFEITO	INSATISFEITO	SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO
		1	2	3	4	5
2202	Maneira pela qual os colegas de trabalho consideram importantes os programas de qualidade de vida no trabalho oferecidos pela instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
2203	Maneira pela qual os programas de melhoria da qualidade de vida na organização são implementados com vistas à perpetuação.	☐	☐	☐	☐	☐
2204	Maneira pela qual os colegas de trabalho participam dos programas de qualidade de vida no trabalho oferecidos pela instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
2205	Maneira pela qual o bem-estar e satisfação das pessoas são considerados nos momentos de planejamento do processo de ensino-aprendizagem.	☐	☐	☐	☐	☐
1401	Capacidade da instituição de ensino superior em mapear e identificar conhecimentos e competências para ações específicas no universo acadêmico e gerencial.	☐	☐	☐	☐	☐
1402	Seleção de pessoas para projetos baseada em competências e capacidades mapeadas.	☐	☐	☐	☐	☐
1501	Mudanças de turno de trabalho necessárias.	☐	☐	☐	☐	☐
1502	Jornada fixa e variável	☐	☐	☐	☐	☐

continua...

...continuação

Q	QUESITO	NÃO SE APLICA	TOTALMENTE INSATISFEITO	INSATISFEITO	SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO
		1	2	3	4	5
1503	Flexibilidade de horário de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
1504	Preocupação em relação aos deslocamentos entre residência/origem e local de trabalho na instituição de ensino superior, por parte das pessoas.	☐	☐	☐	☐	☐
1505	Demandas por mudanças de postos de trabalho entre as unidades da instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
1506	Distâncias entre prédios ou entre unidades de trabalho na instituição de ensino superior	☐	☐	☐	☐	☐
1507	Exigência e demandas de viagens para atendimento de assuntos relacionados à atividade e função na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
1601	Possibilidade e participação ativa nos colegiados de cursos e em momentos de planejamento acadêmico.	☐	☐	☐	☐	☐
1602	Possibilidade de participação em núcleos e grupos de discussão.	☐	☐	☐	☐	☐
1603	Possibilidade de participação em Projetos de Pesquisa e produção acadêmica, subsidiada ou não pela instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐

continua...

...continuação

Q	QUESITO	NÃO SE APLICA	TOTALMENTE INSATISFEITO	INSATISFEITO	SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO
		1	2	3	4	5
1604	Participação efetiva nas decisões superiores	☐	☐	☐	☐	☐
1605	Participação efetiva em reuniões de planejamento de gestão	☐	☐	☐	☐	☐
1701	Desenvolvimento ou participação em projetos na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
1702	Participação em eventos que a instituição de ensino superior patrocina, organiza ou indica.	☐	☐	☐	☐	☐
1801	Acesso e disponibilidade de materiais de trabalho adequados ao desempenho profissional.	☐	☐	☐	☐	☐
2301	Maneira pela qual o bem-estar e satisfação das pessoas são considerados nos momentos de planejamento e das definições estratégicas na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
2302	Maneira pela qual as condições de trabalho são consideradas no momento de alocação de pessoas e recursos para realização do processo ensino-aprendizagem.	☐	☐	☐	☐	☐
2303	Maneira pela qual as condições de trabalho e bem-estar das pessoas é considerada nos momentos de avaliação de resultados de produtividade e alcance de objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐

continua...

...continuação

Q	QUESITO	NÃO SE APLICA	TOTALMENTE INSATISFEITO	INSATISFEITO	SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO
		1	2	3	4	5
1901	Existência e divulgação de políticas de remuneração justas e de acordo com o mercado de trabalho de cada categoria profissional atuante na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
2101	Orgulho em trabalhar na instituição de ensino superior	☐	☐	☐	☐	☐
2102	Pertencer ao grupo de pessoas da instituição de ensino superior	☐	☐	☐	☐	☐
2103	Possibilidade de integrar uma instituição de ensino com a marca da instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
2104	Reconhecimento social por possuir vínculo com a instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
2105	Possibilidade de ascensão social, crescimento pessoal e profissional em função de atuar na instituição de ensino superior.	☐	☐	☐	☐	☐
2106	Valorização pessoal em função das ações sociais e voluntariado que a instituição de ensino superior desenvolve.	☐	☐	☐	☐	☐
2107	Satisfação em relação à projeção social da instituição de ensino superior	☐	☐	☐	☐	☐

**ANEXO 3 – QUESITOS PRESENTES NOS QUESTIONÁRIOS SEGUNDO CATEGORIA PRÉ-DEFINIDA DE
STAKEHOLDER**

Questão	Gestores	Docentes	Técnicos	Alunos
101	✓	✓	✓	✓
102	✓	✓	✓	✓
103	✓	✓	✓	✓
104	✓	✓	✓	✓
201	✓	✓	✗	✗
202	✓	✓	✗	✗
203	✓	✓	✗	✗
204	✓	✓	✗	✗
301	✓	✓	✓	✗
401	✓	✓	✓	✗
402	✓	✓	✓	✗
403	✓	✓	✓	✗
501	✓	✓	✗	✗
502	✓	✓	✓	✗
503	✓	✓	✓	✗
505	✓	✓	✓	✗
602	✓	✓	✓	✓
601	✓	✓	✓	✓
603	✓	✓	✓	✓
701	✓	✓	✓	✓
702	✓	✓	✓	✓
703	✓	✓	✓	✓
704	✓	✓	✓	✓
705	✓	✓	✓	✓
706	✓	✓	✓	✓
707	✓	✓	✓	✓
708	✓	✓	✓	✓
709	✓	✓	✗	✓
710	✓	✓	✓	✓
801	✓	✓	✓	✗
802	✓	✓	✓	✗
803	✓	✓	✓	✗
804	✓	✓	✓	✗
805	✓	✓	✓	✗
806	✓	✓	✓	✗
807	✓	✓	✓	✓
808	✓	✓	✓	✓
901	✓	✓	✓	✗
902	✓	✓	✓	✗
903	✓	✓	✓	✗
904	✓	✓	✓	✗
905	✓	✓	✓	✗
906	✓	✓	✓	✗
907	✓	✓	✓	✗
1101	✓	✓	✓	✗
1102	✓	✓	✓	✗
1103	✓	✓	✓	✗
1104	✓	✓	✗	✗
1105	✓	✓	✓	✗

Questão	Gestores	Docentes	Técnicos	Alunos
1201	✓	✓	✓	✗
1202	✓	✓	✓	✓
1203	✓	✓	✓	✗
1204	✓	✓	✓	✓
1205	✓	✓	✓	✓
1206	✓	✓	✓	✓
1207	✓	✓	✓	✓
1208	✓	✓	✓	✓
1209	✓	✓	✓	✓
1301	✓	✓	✓	✓
504	✓	✓	✓	✓
2201	✓	✓	✓	✓
2202	✓	✓	✓	✗
2203	✓	✓	✓	✗
2204	✓	✓	✓	✗
2205	✓	✓	✗	✓
1401	✓	✓	✓	✓
1402	✓	✓	✓	✓
1501	✓	✓	✓	✗
1502	✓	✓	✓	✗
1503	✓	✓	✓	✗
1504	✓	✓	✓	✓
1505	✓	✓	✓	✗
1506	✓	✓	✓	✓
1507	✓	✗	✓	✗
1601	✓	✓	✓	✓
1602	✓	✓	✓	✓
1603	✓	✓	✓	✓
1604	✓	✓	✓	✓
1605	✓	✓	✓	✓
1701	✓	✓	✓	✓
1702	✓	✓	✓	✓
1801	✓	✓	✓	✓
2301	✓	✓	✓	✗
2302	✓	✓	✗	✗
2303	✓	✓	✓	✗
1901	✓	✓	✓	✗
2101	✓	✓	✓	✓
2102	✓	✓	✓	✓
2103	✓	✓	✓	✓
2104	✓	✓	✓	✓
2105	✓	✓	✓	✓
2106	✓	✓	✓	✓
2107	✓	✓	✓	✓
QUESTÕES	96	95	87	49

ANEXO 4 – LEGISLAÇÃO DO SINAES – SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

PORTARIA Nº 2.051, DE 9 DE JULHO DE 2004*(Publicação no DOU nº 132, de 12.07.2004, Seção 1, página 12)*

Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

O MINISTRO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, no uso da atribuição que lhe confere o artigo 14 da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, resolve:

**CAPÍTULO I
DOS OBJETIVOS**

Art. 1º O SINAES tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, e especialmente a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Art. 2º O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) promoverá a avaliação das instituições de educação superior, de cursos de graduação e de desempenho acadêmico de seus estudantes sob a coordenação e supervisão da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

**CAPÍTULO II
DA COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
(CONAES)**

Art. 3º Compete a CONAES:

I - propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos da avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes, e seus respectivos prazos;

II - estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação, analisar relatórios, elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes;

III - formular propostas para o desenvolvimento das instituições de educação superior, com base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação;

IV - promover a articulação do SINAES com os Sistemas Estaduais de Ensino, visando estabelecer, juntamente com os órgãos de regulação do MEC, ações e critérios comuns de avaliação e supervisão da Educação Superior;

V - submeter anualmente à aprovação do Ministro de Estado da Educação a relação dos cursos a cujos estudantes será aplicado o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE);

VI - elaborar o seu regimento, a ser aprovado em ato do Ministro de Estado da Educação;

VII - realizar reuniões ordinárias mensais;

VIII - realizar reuniões extraordinárias, sempre que convocadas pelo Ministro de Estado da Educação.

Parágrafo único. Para o desempenho das atribuições descritas no caput e estabelecidas no art. 6º da Lei no 10.861 de 2004, poderá ainda a CONAES:

I - institucionalizar o processo de avaliação a fim de torná-lo inerente à oferta de ensino superior com qualidade;

II - oferecer subsídios ao MEC para a formulação de políticas de

educação superior de médio e longo prazo;

III - apoiar as IES para que estas avaliem, periodicamente, o cumprimento de sua missão institucional, a fim de favorecer as ações de melhoramento, considerando os diversos formatos institucionais existentes;

IV - garantir a integração e coerência dos instrumentos e das práticas de avaliação, para a consolidação do SINAES;

V - assegurar a continuidade do processo de avaliação dos cursos de graduação e das instituições de educação superior;

VI - analisar e aprovar os relatórios de avaliação, consolidados pelo INEP, encaminhando-os aos órgãos competentes do MEC;

VII - promover seminários, debates e reuniões na área de sua competência, informando periodicamente a sociedade sobre o desenvolvimento da avaliação da educação superior e estimulando a criação de uma cultura de avaliação nos seus diversos âmbitos;

VIII - promover atividades de meta-avaliação do sistema para exame crítico das experiências de avaliação concluídas;

IX - estimular a formação de pessoal para as práticas de avaliação da educação superior, estabelecendo diretrizes para a organização e designação de comissões de avaliação.

CAPÍTULO III DA AVALIAÇÃO

Art. 4o A avaliação de instituições, de cursos e de desempenho de estudantes será executada conforme diretrizes estabelecidas pela CONAES.

Parágrafo único. A realização da avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes será responsabilidade do INEP, o qual instituirá Comissão Assessora de Avaliação Institucional e Comissões Assessoras de Áreas para as diferentes áreas do conhecimento.

Art. 5o Para as avaliações externas in loco, serão designadas pelo INEP:

I - Comissões Externas de Avaliação Institucional;

II - Comissões Externas de Avaliação de Cursos.

Art. 6o O INEP, sob orientação da CONAES, realizará periodicamente programas de capacitação dos avaliadores que irão compor as comissões de avaliação para a avaliação das instituições e para a avaliação dos cursos de graduação.

Art. 7o As Comissões Próprias de Avaliação (CPAs), previstas no Art. 11 da Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004, e constituídas no âmbito de cada instituição de educação superior, terão por atribuição a coordenação dos processos internos de avaliação da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP.

§ 1o As CPAs atuarão com autonomia em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior;

§ 2o A forma de composição, a duração do mandato de seus membros, a dinâmica de funcionamento e a especificação de atribuições da CPA deverão ser objeto de regulamentação própria, a ser aprovada pelo órgão colegiado máximo de cada instituição de educação superior, observando-se as seguintes diretrizes:

I - necessária participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica (docente, discente e técnico-administrativo) e de representantes da sociedade civil organizada, ficando vedada à existência de maioria absoluta por parte de qualquer um dos segmentos representados;

II - ampla divulgação de sua composição e de todas as suas atividades.

Art. 8o As atividades de avaliação serão realizadas devendo contemplar a análise global e integrada do conjunto de dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais da instituição de educação superior.

SEÇÃO I
DA AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Art. 9º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o perfil e o significado da atuação destas instituições, pautando-se pelos princípios do respeito à identidade e à diversidade das instituições, bem como pela realização de auto-avaliação e de avaliação externa.

Art. 10. A auto-avaliação constitui uma das etapas do processo avaliativo e será coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA).

Art. 11. O INEP, órgão responsável pela operacionalização da avaliação no âmbito do SINAES, disponibilizará, em meio eletrônico, orientações gerais elaboradas a partir de diretrizes estabelecidas pela CONAES, com os requisitos e os procedimentos mínimos para o processo de auto-avaliação, entre os quais incluem-se obrigatoriamente aqueles previstos no Art. 3º da Lei no 10861/2004.

Art. 12. A CONAES, com o apoio técnico do INEP, estabelecerá formas de acompanhamento do processo de auto-avaliação para assegurar a sua realização em prazo compatível com a natureza da instituição, podendo solicitar documentos sobre o desenvolvimento do mesmo e sobre os resultados alcançados.

Art. 13. As avaliações externas in loco das IES serão realizadas por Comissões Externas de Avaliação Institucional designadas pelo INEP, devendo ocorrer após o processo de auto-avaliação.

§ 1º O prazo para a apresentação dos resultados do processo de autoavaliação será de até dois anos, a contar de 1º setembro de 2004.

§ 2º A primeira avaliação externa in loco das IES, no âmbito do SINAES, ocorrerá no prazo máximo de dois anos, de acordo com cronograma a ser estabelecido pela CONAES.

§ 3º As avaliações externas in loco subsequentes deverão ser realizadas segundo cronograma próprio a ser estabelecido pela CONAES, em sintonia com as demandas do processo de regulação.

§ 4º A avaliação externa in loco das IES será realizada por comissões externas de avaliação institucional, constituídas por membros cadastrados e capacitados pelo INEP.

Art. 14. A avaliação institucional será o referencial básico para o processo de credenciamento e credenciamento das instituições, com os prazos de validade estabelecidos pelos órgãos de regulação do Ministério da Educação.

Parágrafo único. No caso de credenciamento ou credenciamento de Universidades, deve-se considerar a produção intelectual institucionalizada nos termos da resolução CES No 2, de 07 de abril de 1998.

Art. 15. As Comissões Externas de Avaliação das Instituições examinarão as seguintes informações e documentos:

I - O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);

II - relatórios parciais e finais do processo de auto-avaliação, produzidos pela IES segundo as orientações gerais disponibilizadas pelo INEP;

III - dados gerais e específicos da IES constantes do Censo da Educação Superior e do Cadastro de Instituições de Educação Superior;

IV - dados sobre o desempenho dos estudantes da IES no ENADE, disponíveis no momento da avaliação;

V - relatórios de avaliação dos cursos de graduação da IES produzidos pelas Comissões Externas de Avaliação de Curso, disponíveis no momento da avaliação;

V - dados do Questionário Socioeconômico dos estudantes, coletados na aplicação do ENADE;

VI - relatório da Comissão de Acompanhamento do Protocolo de Compromisso, quando for o caso;

VII - relatórios e conceitos da CAPES para os cursos de Pós-Graduação da IES, quando houver;

VIII - documentos sobre o credenciamento e o último credenciamento da IES;

IX - outros documentos julgados pertinentes.

Art. 16. O instrumento de avaliação externa permitirá o registro de análises quantitativas e qualitativas por parte dos avaliadores, provendo sustentação aos conceitos atribuídos.

Art. 17. As avaliações de instituições para efeito de ingresso no sistema federal de ensino superior, serão da competência da Secretaria de Educação Superior (SESu) e da Secretaria de Educação Média e Tecnológica (SEMTEC), devendo ser realizadas segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES, a partir de propostas apresentadas pela SESu e pela SEMTEC.

SEÇÃO II DA AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

Art. 18. A avaliação dos cursos de graduação será realizada por Comissões Externas de Avaliação de Cursos, designadas pelo INEP, constituídas por especialistas em suas respectivas áreas do conhecimento, cadastrados e capacitados pelo INEP.

Art. 19. Os instrumentos de avaliação dos cursos de graduação terão seus conteúdos definidos com o apoio de Comissões Assessoras de Área, designadas pelo INEP.

Art. 20. As Comissões Externas de Avaliação de Cursos terão acesso antecipado aos dados, fornecidos em formulário eletrônico pela IES, e considerarão também os seguintes aspectos:

I - o perfil do corpo docente;

II - as condições das instalações físicas;

III - a organização didático-pedagógica;

IV - o desempenho dos estudantes da IES no ENADE;

V - os dados do questionário socioeconômico preenchido pelos estudantes, disponíveis no momento da avaliação;

VI - os dados atualizados do Censo da Educação Superior e do Cadastro Geral das Instituições e Cursos; e

VII - outros considerados pertinentes pela CONAES.

Art. 21. A periodicidade das avaliações dos cursos de graduação será definida em função das exigências legais para reconhecimento e renovação de reconhecimento, contemplando as modalidades presencial e a distância.

Art. 22. As avaliações para fins de autorização de cursos de graduação serão de competência da Secretaria de Educação Superior (SESu) e da Secretaria de Educação Média e Tecnológica (SEMTEC), devendo ser realizadas segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES, a partir de propostas apresentadas pela SESu e pela SEMTEC.

SEÇÃO III DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

Art. 23. A avaliação do desempenho dos estudantes, que integra o sistema de avaliação de cursos e instituições, tem por objetivo acompanhar o processo de aprendizagem e o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

Art. 24. A Avaliação do Desempenho dos Estudantes será realizada pelo INEP, sob a orientação da CONAES, mediante a aplicação do Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes - ENADE.

Parágrafo único. O ENADE será desenvolvido com o apoio técnico das Comissões Assessoras de Área.

Art. 25. O ENADE será aplicado periodicamente, admitida a utilização de procedimentos amostrais aos estudantes do final do primeiro e do último ano dos cursos de graduação, que serão selecionados, a cada ano, para participarem do exame.

Parágrafo único. Caberá ao INEP definir os critérios e procedimentos técnicos para a aplicação do Exame.

Art. 26. Anualmente o Ministro do Estado da Educação, com base em proposta da CONAES, definirá as áreas e cursos que participarão do ENADE, conforme previsto no Art. 50 da Lei nº 10861/2004.

Art. 27. Será de responsabilidade do Dirigente da instituição de educação superior a inscrição, junto ao INEP, de todos os estudantes habilitados a participarem do ENADE.

Art. 28. O ENADE é componente curricular obrigatório dos cursos de graduação, sendo o registro de participação condição indispensável para a emissão do histórico escolar, independentemente do estudante ter sido selecionado ou não na amostragem.

§ 1º O estudante que não for selecionado no processo de amostragem terá como registro no histórico escolar os seguintes dizeres: “dispensado do ENADE pelo MEC nos termos do art. 50 da Lei nº 10861/2004”.

§ 2º O estudante que participou do ENADE terá como registro no histórico escolar a data em que realizou o Exame.

Art. 29. Quando da utilização de procedimentos amostrais, só serão considerados, para fins de avaliação no âmbito do SINAES, os resultados de desempenho no ENADE dos estudantes que fizerem parte do conjunto selecionado na amostragem do INEP.

§1o Os resultados do ENADE serão expressos numa escala de cinco níveis e divulgados aos estudantes que integraram as amostras selecionadas em cada curso, às IES participantes, aos órgãos de regulação e à sociedade em geral, passando a integrar o conjunto das dimensões avaliadas quando da avaliação dos cursos de graduação e dos processos de auto-avaliação.

§ 2o A divulgação dos resultados individuais aos estudantes será feita mediante documento específico, assegurado o sigilo nos termos do § 9o do Art. 6o da Lei no 10.861, de 2004.

Art. 30. O INEP aplicará anualmente aos cursos selecionados a participar do ENADE os seguintes instrumentos:

I - aos alunos, questionário sócio-econômico para compor o perfil dos estudantes do primeiro e do último ano do curso;

II - aos coordenadores, questionário objetivando reunir informações que contribuam para a definição do perfil do curso.

Parágrafo único. Os questionários referidos neste artigo, integrantes do sistema de avaliação, deverão estar articulados com as diretrizes definidas pela CONAES.

CAPÍTULO IV DOS PROCEDIMENTOS COMUNS DA AVALIAÇÃO

Art. 31. Os processos avaliativos do SINAES, além do previsto no Art. 1o desta Portaria, subsidiarão o processo de credenciamento e renovação de credenciamento de instituições, e a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação.

Art. 32. A avaliação externa das instituições e cursos de graduação resultará na atribuição de conceitos a cada uma e ao conjunto das dimensões avaliadas, numa escala de cinco níveis, sendo os níveis 4 e 5 indicativos de pontos fortes, os níveis 1 e 2 indicativos de pontos fracos e o nível 3 indicativo do mínimo aceitável para os processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e de credenciamento e re-credenciamento de instituições.

Art. 33. O INEP dará conhecimento prévio as IES do resultado dos relatórios de avaliação antes de encaminhá-los a CONAES para parecer conclusivo.

§ 1o A IES terá o prazo de 15 (quinze) dias para encaminhar ao INEP pedido de revisão de conceito devidamente circunstanciado.

§ 2o O processo de revisão de conceito apreciado pelo INEP, qualquer que seja o seu resultado final, fará parte da documentação a ser encaminhada a CONAES, devendo ser considerado em seu parecer conclusivo.

Art. 34. Os pareceres conclusivos da CONAES serão divulgados publicamente para conhecimento das próprias IES avaliadas e da sociedade e encaminhados aos órgãos de regulação do Ministério da Educação.

Art. 35. A CONAES em seus pareceres informará, quando for o caso, sobre a necessidade de celebração do protocolo de compromisso, previsto no art. 10º da Lei no 10.861 de 2004, indicando os aspectos que devem merecer atenção especial das partes.

§ 1o O prazo do protocolo de compromisso será proposto pela CONAES e seu cumprimento será acompanhado por meio de visitas periódicas de avaliadores externos indicados pelo INEP.

§ 2º Os custos de todas as etapas de acompanhamento do protocolo de compromisso serão de responsabilidade das respectivas mantenedoras.

§ 3º O protocolo de compromisso ensejará a instituição de uma comissão de acompanhamento que deverá ser composta, necessariamente, pelo dirigente máximo da IES e pelo coordenador da CPA da instituição, com seus demais membros sendo definidos de acordo com a necessidade que originou a formulação do protocolo, em comum acordo entre o MEC e a IES.

Art. 36. O descumprimento do protocolo de compromisso importará na aplicação das medidas previstas no Art. 10 da lei 10.861 de 2004.

CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 37. Os responsáveis pela prestação de informações falsas ou pelo preenchimento de formulários e relatórios de avaliação que impliquem omissão ou distorção de dados a serem fornecidos ao SINAES responderão civil, penal e administrativamente por essas condutas.

Art. 38. Os casos omissos serão resolvidos pelo Ministro da Educação.

Art. 39. Esta Portaria entra em vigor na data da sua publicação.

TARSO GENRO

ANEXO 4 – GRÁFICOS DE NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 101

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 102**Normal P-P Plot of 102**

Transforms: natural log

Detrended Normal P-P Plot of 102

Transforms: natural log

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 103

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 104

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 504

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 601

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 602

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 603

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 701

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 702

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 703

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 704**Normal P-P Plot of 704**

Transforms: natural log

Detrended Normal P-P Plot of 704

Transforms: natural log

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 705

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 706

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 708

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 710

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 807

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 808

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1202

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1204

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1205

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1206

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1207

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1208

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1209

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1301**Normal P-P Plot of 1301**

Transforms: natural log

Detrended Normal P-P Plot of 1301

Transforms: natural log

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1401

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1402

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1504

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1506

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1601

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1602

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1603

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1604**Normal P-P Plot of 1604**

Transforms: natural log

Detrended Normal P-P Plot of 1604

Transforms: natural log

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1605

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1701**Normal P-P Plot of 1701**

Transforms: natural log

Detrended Normal P-P Plot of 1701

Transforms: natural log

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1702

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 1801**Normal P-P Plot of 1801**

Transforms: natural log

Detrended Normal P-P Plot of 1801

Transforms: natural log

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 2101

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 2102

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 2103

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 2104

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 2105

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 2106

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 2107

SPSS - RESULTADO ANÁLISE DE NORMALIDADE QUESITO 2201