

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Maria Julia Pegoraro Gai

**SENTIDO DO TRABALHO E CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA
ANÁLISE COM DOCENTES BRASILEIROS E ARGENTINOS**

Santa Maria, RS
2020

Maria Julia Pegoraro Gai

**SENTIDO DO TRABALHO E CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE
COM DOCENTES BRASILEIROS E ARGENTINOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Prof^a Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa

Santa Maria, RS,
2020

Maria Julia Pegoraro Gai

**SENTIDO DO TRABALHO E CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE
COM DOCENTES BRASILEIROS E ARGENTINOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal de Santa
Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Aprovado em 19 de fevereiro de 2020:

Vânia Medianeira Flores Costa, Dra. (UFSM)
Presidente/Orientadora

Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)

Suzana da Rosa Tolfo, Dra. (UFSC) - videoconferência

Santa Maria, RS,
2020

DEDICATÓRIA

*A meu pai, Alfredo Gai, e minha mãe, Rosania Pegoraro Gai,
meus maiores exemplos e incentivadores.*

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo acontecer, Ele já havia preparado o meu caminho. Escolheu a família e as pessoas certas para estarem ao meu lado e me ajudarem nessa trajetória linda e desafiante chamada vida. Deu-me força nos dias difíceis e segurou minha mão para me ajudar a seguir em frente. Por isso minha eterna gratidão a Deus por ter possibilitado que eu concluísse mais essa etapa e por ter me presenteado com seres de luz para me acompanhar.

Meus agradecimentos a meu pai e minha mãe, Alfredo e Rosania Gai, que acreditam em mim mesmo quando me sinto insegura, que secam minhas lágrimas e que sempre estão ao meu lado para comemorar e vibrar com minhas conquistas. Vocês me fazem ter vontade de nunca desistir e de sempre dar o meu melhor. A vocês dedico meu amor por toda a vida. Obrigada por tudo, sempre!

A minha querida professora orientadora Vânia Costa, que tanto contribuiu para meu crescimento acadêmico, profissional e pessoal. Te admiro por sua humanidade, competência e compreensão, por ter sido como uma mãe para mim nesses últimos anos. És minha referência no meio acadêmico e um dos motivos de eu querer seguir na carreira docente é por ter acompanhado o quanto o seu trabalho impacta na vida de tantas pessoas, assim como impactou na minha. Obrigada por ter confiado e acreditado em mim e pela amizade e carinho. Ganhei muito mais que uma professora orientadora e, sim, uma amiga para a vida! Obrigada por ter confiado e acreditado em mim.

Ao professor Luiz Felipe Dias Lopes, por sua imensa ajuda, não só com o meu trabalho, mas também em todo o período do mestrado, em que sempre foi uma referência para mim como profissional e ser humano.

A professora Suzana Tolfo, pela disponibilidade em participar da banca desde a qualificação deste trabalho, sempre muito solícita. Suas contribuições foram fundamentais para esta dissertação.

A Universidade Nacional de Cuyo, em especial a professora María Veronica Linares, Patricia Puebla e a querida Cecília Coria, por aceitarem me receber para a execução dessa pesquisa e pelo acolhimento nos dias em que estive em seu país. Além disso, um agradecimento especial a todos os professores que dedicaram seu tempo para responder o questionário, a entrevista ou que colaboraram na adaptação das escalas.

Ao meu namorado Felipe Back, pela ajuda incessante e pela paciência nesses dias de muito trabalho. Você me ajudou em cada momento. Seu apoio e de sua família, que também considero minha, foram fundamentais nesses últimos dias. Obrigada também por tomar para si meu sonho do doutorado e me acompanhar nesse novo desafio em Florianópolis. Te amo.

Aos meus queridos amigos e colegas do PPGA Amanda Oliveira, Valéria Garlet, Luciana Marzall, Alberto Granzotto, Camila Fialho e por toda a ajuda, apoio e amizade. Cada um de vocês teve um papel muito importante para mim durante o mestrado, de diferentes maneiras. Não seria possível concluir essa etapa sem vocês, do início ao fim. Muito obrigada.

Amanda, o mestrado não teria sido tão especial sem você! Obrigada por ter sido essa colega e amiga tão verdadeira, por estar ao meu lado nos dias cinzas e também nos dias floridos.

Um agradecimento especial as colegas e amigas Natália Dapieve e Daniele Meiners, que me ajudaram de maneira significativa com esse trabalho. Com a ajuda de vocês foi possível concluir esse desafio!

As minhas queridas tias professoras da família Pegoraro, em especial minha mãe e tia Neusa, que desde sempre demonstraram o amor pela docência e me inspiraram a seguir este caminho.

RESUMO

SENTIDO DO TRABALHO E CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE COM DOCENTES BRASILEIROS E ARGENTINOS

AUTORA: Maria Julia Pegoraro Gai

ORIENTADORA: Vânia Medianeira Flores Costa

A ideia de centralidade do trabalho é mencionada por Rodrigues et al. (2017), ao relatar que se está mais tempo no meio laboral do que em ambientes particulares. Por isso, o autor reforça a importância de um trabalho com sentido, relacionado com o bem-estar dos trabalhadores. Nesse cenário, a importância da cultura no processo de significação do trabalho é apontada por autores de diversas perspectivas, em que a cultura é percebida como produtora de sentidos e significados (TOLFO et al., 2011). A partir disso, esta pesquisa se propôs a analisar as relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional para docentes brasileiros e argentinos. Trata-se de um estudo de caso, de abordagem mista, em que a coleta de dados referente a etapa quantitativa utilizou a Escala do Trabalho com Sentido e o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional, que passaram pelo processo de adaptação transcultural para o contexto argentino. Submeteu-se os dados a análises de estatística descritiva, padronização das escalas e a análise de Equações Estruturais. Para a etapa qualitativa coletou-se os dados por meio de entrevistas semiestruturadas, exploradas por meio de Análise de Conteúdo. Como resultados encontrou-se que o trabalho dos docentes de ambos países atende a todos os fatores de um trabalho com sentido de acordo com Morin (2001), apresentando valores semelhantes para as duas amostras, demonstrando distinções apenas quanto a ordem de fatores mais significativos quanto ao sentido do trabalho para os participantes brasileiros e argentinos. Em relação a cultura organizacional, a partir dos dados quantitativos não se verificou diferenciações significativas entre a percepção dos docentes das duas nacionalidades. Entretanto, as análises qualitativas possibilitaram verificar que há diferenças relacionadas à organização das instituições que impactam na percepção dos docentes. Na análise das relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional, a partir dos dados qualitativos encontrou-se duas relações que se destacaram tanto entre os docentes brasileiros como para os argentinos. A primeira refere-se à vinculação dos docentes com a instituição, classificada na categoria “trabalho como construção identitária” (IRIGARAY et al., 2019) e a segunda está relacionada com a possibilidade de capacitação e aprendizado por meio da função docente. No último objetivo específico desta pesquisa se verificou a influência moderadora da nacionalidade dos docentes na relação entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional, por meio da testagem de dezoito hipóteses que relacionavam os fatores dos constructos do Sentido do Trabalho e da Cultura Organizacional. A partir das análises de Equações Estruturais, confirmou-se nove hipóteses, que corroboraram a atuação da variável moderadora na relação entre os fatores. Isso significa que essas relações existem e são moderadas pela variável nacionalidade, ou seja, a nacionalidade dos docentes modifica a força da relação entre essas variáveis.

Palavras-chave: Sentido do Trabalho. Cultura Organizacional. Docentes; Universidades.

ABSTRACT

SENSE OF WORK AND ORGANIZATIONAL CULTURE: AN ANALYSIS WITH BRAZILIAN AND ARGENTINE PROFESSORS

AUTHOR: Maria Julia Pegoraro Gai
ADVISOR: Vânia Medianeira Flores Costa

The idea of centrality of work is mentioned by Rodrigues et al. (2017), when reporting that one occupies more time at work than in private environments. Therefore, the author reinforces the importance of meaningful work, related to the welfare of workers. In this scenario, the importance of culture in the process of signifying work is pointed out by authors from different perspectives, in which culture is perceived as a producer of meanings (TOLFO et al., 2011). Based on this, this research aimed to analyze the relationship between the Meaning of Work and Organizational Culture for Brazilian and Argentine professors. This is a case study, with a mixed approach, in which the data collection related to the quantitative stage used the Work with Sense Scale and the Brazilian Instrument for the Assessment of Organizational Culture, which went through the process of cross-cultural adaptation to the context Argentine. The data was subjected to descriptive statistical analysis, standardization of scales and analysis of Structural Equations. For the qualitative stage, data were collected through semi-structured interviews, explored through Content Analysis. As a result, it was found that the work of professors from both countries meets all the factors of a work with meaning according to Morin (2001), presenting similar values for the two samples, showing distinctions only in terms of the order of the most significant factors regarding to the meaning of the work for Brazilian and Argentine participants. Regarding the organizational culture, based on the quantitative data, there were no significant differences between the perceptions of professors of both nationalities. However, qualitative analyzes made it possible to verify that there are differences related to the organization of institutions that impact on the perception of professors. In the analysis of the relationships between the Meaning of Work and Organizational Culture, based on qualitative data, two relationships were found that stood out both among Brazilian and Argentine professors. The first refers to the link of professors with the institution, classified in the category “work as an identity construction” (IRIGARAY et al., 2019) and the second is related to the possibility of training and learning through the teaching function. In the last specific objective of this research, the moderating influence of the professors’ nationality in the relationship between the Meaning of Work and Organizational Culture was verified, through the testing of eighteen hypotheses that related the factors of the constructs of the Meaning of Work and Organizational Culture. From the analysis of Structural Equations, nine hypotheses were confirmed, which corroborated the performance of the moderating variable in the relationship between the factors. This means that these relationships exist and are moderated by the nationality variable, that is, the professors’ nationality changes the strength of the relationship between these variables.

Keywords: Direction of Work; Organizational culture; Professor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Conceitos e fatores relacionados na pesquisa.....	18
Figura 2 – Influência da cultura organizacional no estilo e filosofia da administrativa	46
Figura 3 – Elementos da cultura	51
Figura 4 – Desenho do estudo.....	56
Figura 5 – Localização das universidades participantes	60
Figura 6 – Adaptação da escala <i>likert</i> da ETS	64
Figura 7 – Escala <i>likert</i> do IBACO	66
Figura 8 – Etapas do processo de tradução e adaptação transcultural de questionários	67
Figura 9 – Desenvolvimento de uma análise de conteúdo.....	86
Figura 10 – Síntese dos dados pessoais e ocupacionais da amostra total de docentes	95
Figura 11 – Ordem de classificação dos fatores do Sentido do Trabalho.....	130
Figura 12 – Ordem de avaliação dos fatores da Cultura Organizacional.....	169
Figura 13 – Relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional	173
Figura 14 – Relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional e seus respectivos fatores.....	176
Figura 15 – Relação dos fatores analisados sob a influência da variável moderadora nacionalidade	179
Figura 16 – Modelo de caminho inicial das dimensões da ETS * Nacionalidade – IBACO..	182
Figura 17 – Modelo de caminho final das dimensões da ETS * Nacionalidade – IBACO	184
Figura 18 – Modelo Final.....	200
Figura 19 – Sentido do Trabalho para os docentes brasileiros e argentinos.	204

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre a utilidade social do trabalho	101
Gráfico 2 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre a ética no trabalho	106
Gráfico 3 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre liberdade no trabalho	110
Gráfico 4 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre aprendizagem e desenvolvimento.....	114
Gráfico 5 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre qualidade das relações	118
Gráfico 6 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre coerência e expressividade	122
Gráfico 7 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre sentido do trabalho.....	128
Gráfico 8 – Sobreposição dos valores finais dos fatores da Cultura Organizacional da universidade brasileira e da universidade argentina na percepção dos docentes	129
Gráfico 9 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre profissionalismo cooperativo.....	139
Gráfico 10 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre profissionalismo competitivo	145
Gráfico 11 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre satisfação e bem-estar dos empregados	149
Gráfico 12 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre integração externa.....	154
Gráfico 13 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre recompensa e treinamento	158
Gráfico 14 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre promoção do relacionamento interpessoal	164
Gráfico 15 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina sobre a cultura organizacional.....	166
Gráfico 16 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre os fatores de valor da cultura organizacional.....	166
Gráfico 17 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre os fatores de prática da cultura organizacional.....	167
Gráfico 18 – Sobreposição dos valores finais dos fatores da Cultura Organizacional da universidade brasileira e da universidade argentina na percepção dos docentes	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de participantes da etapa quantitativa e da etapa qualitativa em cada instituição	83
Tabela 2 - Caracterização geral dos dados pessoais e ocupacionais dos docentes brasileiros e argentinos (n = 354)	91
Tabela 3 – Percentual, média e desvio padrão dos indicadores e dimensões da Escala do trabalho com Sentido	96
Tabela 4 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator utilidade social do trabalho.....	102
Tabela 5 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator Ética no Trabalho.....	107
Tabela 6 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator liberdade no trabalho	111
Tabela 7 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator aprendizagem e desenvolvimento	115
Tabela 8 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator qualidade das relações ..	119
Tabela 9 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator coerência e Expressividade	123
Tabela 10 – Percentual, média e desvio padrão dos indicadores e dimensões do Instrumento brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional	134
Tabela 11 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator profissionalismo cooperativo.....	140
Tabela 12 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator profissionalismo competitivo.....	146
Tabela 13 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator satisfação e bem-estar dos empregados	150
Tabela 14 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator integração externa.....	154
Tabela 15 – Média, desvios padrão e classificação dos itens do fator recompensa e treinamento.....	159
Tabela 16 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator promoção do relacionamento interpessoal.....	164
Tabela 17 – Alfa de <i>Cronbach</i> , confiabilidade composta e validade convergente para o modelo de mensuração.....	185
Tabela 18 – Cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de mensuração.....	187
Tabela 19 – Análise da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker para o modelo de mensuração.....	188
Tabela 20 – HTMT para o modelo de mensuração.....	189
Tabela 21 –Intervalo de confiança para HTMT considerando 5.000 subamostras para o modelo de mensuração: método de <i>Bootstrapping</i>	190
Tabela 22 – Valores de VIF para os fatores do modelo de moderação	192
Tabela 23 – Coeficientes estruturais do modelo ETS * Nacionalidade – IBACO	192
Tabela 24 – Coeficiente de determinação (R^2) para o modelo estrutural	193
Tabela 25 – Tamanho do efeito f^2 para o modelo estrutural e suas significâncias	194
Tabela 26 – Valores Q^2 para o modelo estrutural.....	195

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Hipóteses investigadas.....	19
Quadro 2 – Principais teóricos sobre sentido e significado do trabalho e suas Abordagens.....	31
Quadro 3 – Síntese das características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios de organização	36
Quadro 4 – Características de um trabalho que faz sentido	37
Quadro 5 – Tipos de Sentidos do Trabalho sob a perspectiva da racionalidade	39
Quadro 6 – Fatores da Escala do Trabalho com Sentid.....	42
Quadro 7 – Períodos da conceituação de cultura organizacional	44
Quadro 8 – Fatores do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional	54
Quadro 9 – Siglas para identificação dos participantes.....	61
Quadro 10 – Fatores e itens da Escala do Trabalho com Sentido	63
Quadro 11 – Fatores e itens do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional.....	65
Quadro 12 – Tradução e síntese das traduções do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes	69
Quadro 13 – Tradução e síntese das traduções da Escala do Trabalho com Sentido	70
Quadro 14 – Tradução e síntese das traduções do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional	71
Quadro 15 – Avaliação das retraduições do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes	73
Quadro 16 – Avaliação das retraduições da Escala do Trabalho com Sentido	74
Quadro 17 – Avaliação das retraduições do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional	75
Quadro 18 – Alterações após o pré-teste do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes	77
Quadro 19 – Alterações após o pré-teste do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional	78
Quadro 20 – Questionamentos do protocolo de entrevistas	81
Quadro 21 – Padronização das escalas e valores da escala <i>likert</i> correspondente	85
Quadro 22 – Categorias de análise de conteúdo da pesquisa	88
Quadro 23 – Objetivo geral e objetivos específicos com as respectivas técnicas de coleta e análise dos dados	89
Quadro 24 – Falas dos docentes sobre utilidade social do trabalho em nível social	103
Quadro 25 – Falas dos docentes sobre utilidade social do trabalho em nível individual	104
Quadro 26 – Falas dos docentes sobre a responsabilidade ética do docente	108
Quadro 27 – Falas dos docentes sobre autonomia e liberdade no trabalho	112
Quadro 28 – Falas dos docentes sobre aprendizagem e desenvolvimento de competências .	116
Quadro 29 – Falas dos docentes sobre promoção do relacionamento interpessoal.....	120
Quadro 30 – Falas dos docentes sobre coerência com a função docente	124
Quadro 31 – Falas dos docentes sobre expressividade dentro da instituição	125
Quadro 32 – Falas dos docentes sobre expressividade fora dos muros da instituição	126
Quadro 33 – Falas dos docentes sobre sentido do trabalho	131
Quadro 34 – Falas dos docentes sobre a existência de cooperação	141
Quadro 35 – Falas dos docentes sobre a valorização da cooperação	143
Quadro 36 – Falas dos docentes sobre competitividade.....	147

Quadro 37 – Falas dos docentes sobre satisfação e bem-estar dos docentes	151
Quadro 38 – Falas dos docentes sobre relações interpessoais com os alunos	155
Quadro 39 – Falas dos docentes sobre a preocupação com o atendimento das necessidades dos estudantes	157
Quadro 40 – Falas dos docentes sobre premiações e recompensas	160
Quadro 41 – Falas dos docentes sobre treinamento	162
Quadro 42 – Falas dos docentes sobre comprometimento organizacional afetivo	170
Quadro 43 – Hipóteses da pesquisa	179
Quadro 44 – Resumo dos testes e pressuposições para validação do modelo estrutural Proposto	180
Quadro 45 – Resultado das hipóteses do modelo de moderação	196
Quadro 46 – Fatores da cultura organizacional, seus respectivos itens e proposições para Melhorias	208
Quadro 47 - Síntese das relações entre Sentido do Trabalho e Cultura Organizacional.....	210

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APDE	Aprendizagem e Desenvolvimento
AUGM	Associação de Universidades Grupo Montevideo
AVE	Variância Média Extraída
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
COEX	Coerência e Expressividade
COMP	Profissionalismo competitivo
COOP	Profissionalismo cooperativo
CPD	Centro de Processamento de Dados
ETS	Escala do Trabalho com Sentido
ETTR	Ética no Trabalho
HTMT	<i>Heterotrait - Monotrait Ratio</i>
IBACO	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional
INEX	Integração externa
LITR	Liberdade no Trabalho
MOW	<i>Meaning of Work International Research Team</i>
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
PROGEP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
QURE	Qualidade das Relações
REIN	Promoção do relacionamento interpessoal
RETR	Recompensa e treinamento
SAEM	Satisfação e bem-estar dos empregados
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SSE	<i>Sum of the Squared prediction Errors</i>
SSO	<i>Sum of the Square do Observations</i>
UTTR	Utilidade Social do Trabalho
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
DBR	Docentes da universidade brasileira participante
DAR	Docentes da universidade argentina participante

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	OBJETIVOS.....	20
1.2.1	Objetivo Geral	20
1.2.2	Objetivos Específicos.....	20
1.3	JUSTIFICATIVA	21
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	27
2.1	TRABALHO E TRABALHO DOCENTE	27
2.2	SENTIDO E SIGNIFICADO DO TRABALHO – DIFERENTES ABORDAGENS.....	30
2.3	SENTIDO DO TRABALHO	35
2.3.1	Escala do Trabalho com Sentido.....	41
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL	43
2.4.1	Breves apontamentos sobre cultura e cultura brasileira e argentina.....	50
2.4.2	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional	54
3	MÉTODO	56
3.1	DESENHO DO ESTUDO	56
3.2	OBJETO DE ESTUDO E PARTICIPANTES	59
3.2.1	Critérios de inclusão e exclusão dos participantes	61
3.2.1.1	<i>Critérios de inclusão</i>	62
3.2.1.2	<i>Critérios de exclusão.....</i>	62
3.3	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	62
3.3.1	Escala do Trabalho com Sentido.....	62
3.3.2	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional	66
3.3.3	Adaptação transcultural dos questionários.....	80
3.3.4	Protocolo das entrevistas	82
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	84
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	89
3.6	ASPECTOS ÉTICOS	91
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	91
4.1	DADOS PESSOAIS E OCUPACIONAIS DOS DOCENTES.....	95
4.2	SENTIDO DO TRABALHO	100
4.2.1	Utilidade social do trabalho.....	105
4.2.2	Ética no trabalho	110
4.2.3	Liberdade no trabalho	114
4.2.4	Aprendizagem e desenvolvimento.....	117
4.2.5	Qualidade das relações.....	122
4.2.6	Coerência e expressividade.....	127
4.2.7	Diferenças e aproximações do sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos	133
4.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	138
4.3.1	Fatores de Valor	138
4.3.1.1	<i>Profissionalismo cooperativo.....</i>	145
4.3.1.2	<i>Profissionalismo competitivo</i>	149
4.3.1.3	<i>Satisfação e bem-estar dos empregados.....</i>	153
4.3.2	Fatores de Prática.....	153

4.3.2.1	<i>Integração externa</i>	153
4.3.2.2	<i>Recompensa e treinamento</i>	158
4.3.2.3	<i>Promoção do relacionamento interpessoal</i>	163
4.3.3	Diferenças e aproximações da cultura organizacional das universidades brasileira e argentina	165
4.4	A RELAÇÃO ENTRE O SENTIDO DO TRABALHO E A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO.....	171
4.4.1	Influência ponderada dos países na relação entre os constructos do sentido do trabalho e os constructos da cultura organizacional	178
4.4.1.1	<i>Especificações do modelo de caminho.....</i>	181
4.4.1.2	<i>Avaliação do modelo de caminho</i>	183
4.4.1.3	<i>Avaliação do modelo estrutural.....</i>	191
4.4.1.4	<i>Interpretação dos resultados e desempenho das conclusões.....</i>	195
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	203
	REFERÊNCIAS	212
	APÊNDICE A– PROTOCOLO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADA	223
	APÊNDICE B– PROTOCOLO DE ENTREVISTAS SEMESTRUTURADA.....	224
	APÊNDICE C- DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL	225
	APÊNDICE D– QUESTIONÁRIO DA PESQUISA ADAPTADO AO ESPANHOL.....	249
	APÊNDICE E- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	253
	APÊNDICE F- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO EM ESPANHOL.....	255
	APÊNDICE G- TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	257
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	258

1 INTRODUÇÃO

A busca pela mudança de comportamentos para que os sujeitos passem a adotar condutas positivas no tocante às tarefas que desempenham, à empresa em que trabalham e também para si é o princípio que norteia a organização do trabalho (MORIN, 2001). O desaparecimento de empregos com estabilidade perene e o surgimento de tecnologias inovadoras e de novas maneiras de organização do trabalho já era observado por Morin (2002), ao explicar que muitas pessoas se afligem por não ter um emprego, enquanto outras sofrem por trabalharem exageradamente.

A autora complementa o exposto ao comentar que a construção ou reconstrução dos sentidos do trabalho é fundamental não só para os trabalhadores, mas também para as organizações a que pertencem. Além disso, Morin (2002) esclarece que períodos de transformação organizacional são um momento favorável para uma reorganização do trabalho a fim de favorecer a qualidade de vida dos trabalhadores e eficácia da organização.

No entanto, de acordo com Freitas (2009), para compreender a organização como uma cultura, primeiramente deve-se considerar que os funcionários têm importante função na constituição do meio organizacional e na maneira de como são feitas e compartilhadas as interpretações de suas vivências, o que faz com que se busque compreender de que maneira é criado sentido para as vivências dentro da organização. A cultura de uma organização, segundo Schein (2009), se mantém ainda que perca alguns integrantes. É difícil de ser alterada, uma vez que favorece a estabilidade, significado e previsibilidade ao trabalho.

A influência cultural no sentido da ação dos sujeitos é salientada por Tolfo et al. (2011), que relatam que este sentido não é determinado apenas por questões intrínsecas, mas também é construído socialmente a partir dos aspectos culturais. Mesmo com os diferentes entendimentos sobre sentido e significado do trabalho, as autoras explicam que há um consenso de que são gerados pelas pessoas a partir da cultura e de suas próprias experiências na realidade.

Os impactos do sentido do trabalho nas organizações e sociedades são diversos e, por esse motivo, é fundamental analisar esse sentido para poder entender o comportamento dos trabalhadores no contexto do mundo pós-moderno, em que a vida profissional ainda exerce função essencial na formação da identidade e no bem-estar dos sujeitos (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012). A partir disso, para Silva e Simões (2015) as organizações laborais que se tornam um local de relações sociais interessantes e, assim podem ser percebidas como um meio gerador de sentido no trabalho.

Explicar o sentido do trabalho não é uma tarefa fácil, ainda que se utilize a intuição e o senso comum. Distinguir um trabalho com sentido de um trabalho que não o tem depende da subjetividade e da interpretação pessoal, sempre levando em conta os aspectos sociais e culturais em que a questão está imersa (RODRIGUES; BARRICHELO; MORIN, 2016). Tendo isso em vista, é importante notar que as instituições de ensino superior são locais em que além de serem propícias a vivências interpessoais, também se configuram como um local de intenso compartilhamento de conhecimento, que segundo Moreno e Zapata (2016), é um fator agrega sentido ao trabalho. Vilas Boas e Morin (2016a) apontam para o impacto das diferenças transculturais no sentido do trabalho dos docentes, já que isto envolve diferentes hábitos, costumes, clima, estrutura organizacional, entre outras distinções. Cabe mencionar que Bastos, Pinho e Costa (1995) já explicavam sobre o impacto dos distintos contextos culturais no significado do trabalho.

De acordo com Lee, Idris e Delfabbro (2017), a cultura organizacional e o estilo de liderança possuem ligação com o sentido e envolvimento no trabalho e, por esta razão, salientam que se tratam de variáveis que podem ser utilizadas como meio estratégico, já que a forma com que a cultura organizacional multinível e os estilos de liderança são percebidos podem exercer impacto no envolvimento dos trabalhadores.

Ao se deparar com uma organização apropriada, com equilíbrio e boas condições ambientais, o trabalhador tende a perceber sentido em seu trabalho (VILAS BOAS; MORIN, 2017). Para os servidores públicos, como no caso dos docentes, Rodrigues et al. (2017), mencionam que a ausência de sentido gera um trabalho desprovido de propósito, o que não traz benefícios para trabalhador e para o Estado. Considerando a centralidade no trabalho, os mesmos autores reforçam que há a ideia de que se passa mais tempo no trabalho do que com a família, fazendo com que os sujeitos destinem bons anos de suas vidas às organizações. Por isso, reforça-se a importância de relações positivas no ambiente de trabalho.

No percurso da vivência como docente, D'Arisbo et al. (2018) enfatiza que a vida e a visão de si próprio passam por uma incessante evolução pessoal, profissional e social, em que o aprendizado cíclico passa a não ser suficiente, já que a todo semestre iniciado é necessário planejar e organizar o trabalho. Por estas razões, os autores explicam que o sentido do trabalho docente nunca está completo, já que se trata de um “constante fazer-se e inventar-se na interlocução de infinitas combinações de sociabilidades com individualidades, em um contingente efêmero e mutante” (p. 515) e que o sentido do trabalho docente se dá pelo “transformar, pensar e fazer refletir, desenvolver-se e desenvolver, viver pessoal e profissionalmente” (p. 514).

Vilas Boas et al. (2018) salientam que universidades exercem uma influência importante no processo de formação dos profissionais de todas as áreas do conhecimento e, para isso, o papel dos docentes é fundamental. Nessa pesquisa, os docentes participantes fazem parte de uma universidade pública brasileira e a uma universidade pública argentina. Pela localização em países distintos, essas universidades possuem características culturais particulares, ao mesmo tempo exercem uma função semelhante quanto a importância que têm para a região em que estão instaladas.

Com docentes de instituições de ensino superior privadas, Vale, Brito Filho e Maciel (2019) identificaram que o sentido do trabalho se associa com a satisfação pessoal e com a contribuição social, ou seja, estes apreciam poder sentir prazer com sua função, obter valorização pessoal, trazer benefícios para as pessoas e colaborar para ter uma sociedade melhor. No entanto, esses mesmos docentes subvalorizam os elementos do ambiente laboral em relação ao sentido do trabalho, indicando que há um posicionamento crítico quanto a esse aspecto, que não favorece a lógica da produtividade, tendo em vista que este é um fator de adoecimento e mal-estar laboral.

Tendo isso em vista, Costa e Nascimento (2019) apontam a importância e o papel do trabalho como formador da identidade, reforçando a ideia de centralidade, já que é pelo trabalho que o sujeito se introduz na sociedade. Considerando essa discussão, nos itens seguintes à esta introdução estão expostos o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, assim como a justificativa para este estudo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A forma como os indivíduos percebem e veem o trabalho está relacionada com o contexto econômico, cultural e sócio histórico vivenciado pelos mesmos. Assim, para Silva e Simões (2015), é possível compreender melhor a centralidade e o sentido do trabalho. Na percepção de Nunes et al. (2017), ter conhecimento a respeito dos sentidos e significados do trabalho é imprescindível para ter ciência da relação que o sujeito possui com seus pares e com o seu trabalho, já que pode influenciar o comprometimento, as relações interpessoais e, como consequência, a cultura e as práticas da organização.

Quanto a esse aspecto, Sulistyo (2017) concluiu que possuir alto significado na vida e do trabalho se relacionam de maneira positiva com a satisfação no trabalho e com a presteza para encarregar-se de atividades extras e, por isso, as lideranças precisam solidificar os valores da cultura organizacional e espirituais dos funcionários. A centralidade do trabalho e a ideia de

sua importância como formador da identidade é ressaltada por Costa e Nascimento (2019), que ressaltam que é por meio do trabalho que o sujeito se inscreve na sociedade e se coloca no mundo.

Na função docente, foco desta pesquisa, para Vale, Brito Filho e Maciel (2019), o trabalho com sentido se associa com a satisfação pessoal e com a contribuição social e, por isso, esses profissionais tendem a enaltecer as atividades que auxiliam a sociedade e que proporcionem valorização pessoal. Em contrapartida, os mesmos autores destacam que os docentes subvalorizam questões ligadas ao ambiente de trabalho em relação ao sentido de seu trabalho, e compreendem que isso indica uma posição crítica, já que esses aspectos organizacionais podem se apresentar como um fator de adoecimento e de mal-estar laboral. Em relação ao sentido do trabalho, os autores concluem que, no caso dos docentes, o desejo de servir a comunidade é maior que o intuito de receber bons salários, o que pode intensificar a precarização do trabalho por meio de condições de trabalho e de salários inapropriados.

A partir dessas considerações, o problema de pesquisa deste estudo relaciona-se com a forma como é percebido e elaborado o sentido do trabalho para docentes de universidades públicas brasileiras e argentinas, verificando se a cultura organizacional influencia nesse processo. Sendo assim, definiu-se como problema de pesquisa: quais são as relações entre o sentido do trabalho e a cultura organizacional na percepção de docentes de universidades do Brasil e da Argentina? Com esse questionamento, na Figura 1 demonstra-se os conceitos e seus respectivos fatores que foram investigados nesta pesquisa.

Figura 1 – Conceitos e fatores relacionados na pesquisa



Fonte: elaborada pela autora com base em Bendasolli e Borges-Andrade (2011) e Ferreira et al. (2002).

Um elemento importante a ser esclarecido nesta pesquisa é que se considera somente as distintas nacionalidades dos docentes participantes e não suas diferenças culturais. Ainda que se leve em conta um cenário de diferentes culturas, essas não foram analisadas, uma vez que identificar a cultura de um país é um trabalho de grande complexidade. Dessa maneira, seguiu-se as orientações de Vecchio (2008), que aponta para a necessidade de atenção quanto ao uso das diferenças culturais em pesquisas, pois os elementos que compõem a cultura de um país não são identificados com facilidade. Com isso, o autor indica que, ao invés de mencionar a abordagem de assuntos interculturais é indicado que os autores expliquem que seus estudos envolvem mais de um país ou se referem a uma comparação de comportamentos organizacionais.

Considerando esses apontamentos e a literatura na qual este trabalho está embasado, elaborou-se dezoito hipóteses a partir dos constructos elucidados na Figura 1, que foram testadas no decorrer da pesquisa e estão demonstradas no Quadro 1, assim como o tipo de relação entre os constructos esperado.

Quadro 1 - Hipóteses investigadas

(continua)

	Hipóteses	Relação
H ₁	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre utilidade social do trabalho e integração externa.	Positiva
H ₂	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre utilidade social do trabalho e profissionalismo competitivo.	Negativa
H ₃	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre utilidade social do trabalho e profissionalismo cooperativo.	
H ₄	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre ética no trabalho e profissionalismo cooperativo.	Positiva
H ₅	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre ética no trabalho e profissionalismo competitivo.	
H ₆	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre liberdade no trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados.	Negativa
H ₇	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre aprendizagem e profissionalismo cooperativo.	
H ₈	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre aprendizagem e desenvolvimento e profissionalismo competitivo.	
H ₉	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre aprendizagem e desenvolvimento e satisfação e bem-estar dos empregados.	Positiva
H ₁₀	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre aprendizagem e desenvolvimento e recompensa e treinamento.	
H ₁₁	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e profissionalismo cooperativo.	Negativa
H ₁₂	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e profissionalismo competitivo.	
H ₁₃	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados.	Positiva
H ₁₄	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e integração externa.	

Quadro 1 - Hipóteses investigadas

		(conclusão)
	Hipóteses	Relação
H ₁₅	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e promoção do relacionamento interpessoal.	Positiva
H ₁₆	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre coerência e expressividade do trabalho e profissionalismo cooperativo.	
H ₁₇	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre coerência e expressividade do trabalho e profissionalismo competitivo.	
H ₁₈	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre coerência e expressividade do trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados.	

Fonte: elaborado pela autora.

A partir disso, na seção seguinte apresenta-se os objetivos deste trabalho, que permitiram investigar e relacionar os conceitos abordados a partir da vivência e percepção dos docentes participantes.

1.2 OBJETIVOS

Para delimitação da pesquisa, elencou-se o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam este estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional de docentes brasileiros e argentinos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Realizar a adaptação transcultural para o espanhol da Escala do Trabalho com Sentido (ETS) no contexto argentino;
- II. Realizar a adaptação transcultural para o espanhol do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) no contexto argentino;
- III. Identificar o sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos;
- IV. Verificar as diferenças e aproximações do sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos;
- V. Identificar a cultura organizacional das universidades brasileira e argentina;

- VI. Verificar as diferenças e aproximações da cultura organizacional das universidades brasileira e argentina;
- VII. Verificar a influência moderadora da nacionalidade dos docentes na relação entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A forma com que as pessoas trabalham e o produto gerado por essa atividade exercem influência na percepção a respeito da própria independência e liberdade. Por esta razão, a organização do trabalho e seu resultado auxiliam na formação e descobrimento da identidade dos sujeitos. Pode-se dizer que a organização do trabalho em relação às atividades é importante para buscar a eficiência e os trabalhadores devem estar cientes e bem esclarecidos a respeito dos objetivos e resultados esperados da atividade que exercem. A análise das normas e dos valores que orientam as práticas da sociedade e das organizações que envolvem o trabalho pode aparentar não ser tão necessária para alguns, mas é fundamental que seja realizada em um contexto marcado pela hegemonia cultural e incentivo à liberdade individual (MORIN, 2001).

A importância e o valor associados ao trabalho são destacados por Morin (2002), que indica que estes aspectos desempenham uma relevante influência na motivação e na satisfação dos trabalhadores que desempenham a função. Com base neste aspecto, a autora entende que se deve buscar compreender o sentido do trabalho e definir os aspectos que o mesmo deve dispor para que possua um sentido para as pessoas que o executam.

Nesse sentido, Morin, Tonelli e Pliopas (2007) ressaltam que existe correspondência entre as pesquisas internacionais a respeito do sentido do trabalho e os aspectos identificados em sua pesquisa realizada no contexto brasileiro. Entretanto, as autoras explicam que as particularidades do contexto cultural do Brasil requerem uma melhor investigação, pois a percepção do trabalho como meio de sobrevivência apareceu em destaque na pesquisa, ainda que os participantes fossem sujeitos com qualificação profissional.

Freitas (2009) relata que a compreensão da organização como uma cultura é fundamental para admitir a postura atuante dos trabalhadores na elaboração da realidade organizacional e na criação de interpretações compartilhadas a respeito de suas vivências, que faz com que o pesquisador busque assimilar de que maneira o grupo cria sentido para as suas experiências. Para esse autor, a cultura organizacional é uma variável que pode ser utilizada de forma estratégica pelos gestores, sendo modificada conforme os objetivos da organização. Ainda, salienta que a cultura organizacional pode ser compreendida e trabalhada utilizando

ferramentas alinhadas com o paradigma funcionalista de pesquisas, que possibilitam um entendimento neutro e funcional a respeito do local investigado.

Cabe salientar que a percepção do sentido do trabalho tem diversas consequências para as organizações e para a sociedade, já que define o entendimento dos sujeitos sobre o que é aceitável ou não no contexto organizacional. Conhecer o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho é fundamental para a compreensão de como as mesmas se comportam no meio organizacional, especialmente em um cenário pós-moderno, em que o aspecto profissional tem grande importância no desenvolvimento da identidade e no bem-estar dos trabalhadores (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

A respeito do trabalho docente, objeto de estudo desta pesquisa, Vilas Boas e Morin (2014) relatam que a carreira acadêmica era percebida como segura e de alto status social, contando com boas oportunidades e autonomia. No entanto, esse cenário foi alterado em função do aumento do número de discentes e pelo destaque dado à pesquisa, somados à pressão econômica, que faz com que aumente a demanda de trabalho. As autoras destacam que as características e as relações de trabalho possuem uma correlação positiva com o sentido que os docentes dão ao mesmo e as cargas de trabalho física e mental, por sua vez, associam-se de maneira negativa com o sentido do trabalho. Esses resultados foram corroborados no estudo realizado por Vilas Boas e Morin (2016b). A partir desses dados evidencia-se que a cultura do trabalho, de um modo geral, exerce importante influência no sentido do mesmo, uma vez que os aspectos mencionados pelas autoras também fazem parte da cultura organizacional.

Ainda sobre as correlações com o sentido do trabalho docente, Vilas Boas e Morin (2015) analisaram docentes de Minas Gerais e do Quebec e enfatizam que o sentido do trabalho demonstrou correlacionar-se positivamente com a vocação pela profissão de docente no ambiente acadêmico. Para essas autoras, essas pesquisas indicam que a identificação com a função e a proximidade com os colegas de trabalho e com os superiores são essenciais para estar em um trabalho prazeroso, o que pode melhorar a qualidade de vida no ambiente laboral.

Em uma pesquisa com docentes brasileiros e canadenses, Vilas Boas e Morin (2016a) identificaram que os brasileiros possuem uma tendência a ter mais sentido no trabalho que os canadenses, enquanto estes tendem a possuir mais conformidade e comprometimento de continuidade do que aqueles. As autoras explicam que esses resultados podem ser justificados pelas diferenças transculturais dos dois países investigados. Neste aspecto, a presente investigação também buscou fazer verificar diferenças e aproximações do sentido do trabalho dos docentes entre os dois países, no caso, o Brasil e a Argentina, dando enfoque para a cultura organizacional das universidades investigadas.

Além desses aspectos, Vilas Boas e Morin (2016b) destacam que as cobranças por orientação de alunos e maior número de publicações podem ser apontados como aspectos que limitam os resultados em função da carga de trabalho dos docentes, já que no momento atual são vistos e avaliados mais como pesquisadores e orientadores do que como docentes. Ainda sobre os estudos com docentes, Vilas Boas e Morin (2017) ressaltam que quando uma pessoa trabalha em um local livre de opressão e excessos, com um ambiente favorável, encontrará uma boa vivência no trabalho, fazendo com que perceba sentido no que executa. Contudo, quando o trabalhador não identifica sentido em sua função, tende a adoecer, o que faz com que crie mecanismos de defesa que acabam influenciando na qualidade de vida.

Somado a essas razões, as instituições de ensino superior exercem importante influência no tocante a formação profissional em todas as áreas de conhecimento. Nesse processo, o papel dos docentes aparece como fundamental na formação dos alunos, uma vez que serão profissionais que podem atuar no mercado de trabalho. Tendo isso em vista, esse aspecto ressalta a visibilidade e relevância dos professores, ao passo que as demandas da docência têm sido alteradas (VILAS BOAS et al., 2018).

Em relação as pesquisas sobre sentido do trabalho, Spinelli-de-Sá e Lemos (2017) explicam que ainda existem muitos aspectos a serem melhor investigados no contexto brasileiro e destacam que o tema não foi suficientemente investigado quanto a questões de gênero e minorias sociais, enfatizando a pouca diversidade de pesquisa sobre o assunto no Brasil, indicando a necessidade de realização de novos estudos. Cabe salientar ainda que a predominância do uso modelo teórico do *Meaning of Work International Research Team* (MOW, 1987) no contexto brasileiro (SPINELLI-DE-SÁ; LEMOS, 2017; TOLFO; PICCININI, 2007) e da abordagem qualitativa presente nas investigações, com uso de entrevistas para a coleta de dados (BENDASSOLLI et al., 2015; SCHWEITZER et al., 2016; SPINELLI-DE-SÁ; LEMOS, 2017).

Considerando essa predominância, este estudo é relevante por se propor a aprofundar as investigações sobre o tema a partir de uma perspectiva quantitativa associada à qualitativa, configurando-se como uma abordagem mista. Diferentemente da maioria das pesquisas, que utilizam como base teórica os estudos da equipe MOW (1987), esta pesquisa adotou os conceitos de Morin (2001, 2002), Morin e Forest (2007) e Morin, Tonelli e Pliopas (2007) a respeito do sentido do trabalho, o que está mais detalhado no referencial teórico.

Bendassolli et al. (2015) explicam que mesmo havendo um aumento nos últimos anos no número de trabalhos publicados sobre sentido e significado do trabalho, isso não descreve, de fato, todo o histórico das pesquisas sobre a temática no contexto brasileiro. Para esses

autores, mesmo considerando-se que as pesquisas realizadas na década de 90 tenham menor quantidade do que as mais atuais, ainda são consideradas seminais, uma vez que propunham novos modelos teóricos e inseriram a influência da equipe MOW (1987) no contexto brasileiro.

Quanto as publicações a respeito da cultura organizacional, especialmente em relação a organizações públicas, Silva e Fadul (2010) mencionam o baixo número de artigos e salientam que os autores desses trabalhos não indicam dar seguimento às investigações sobre a temática, uma vez que não identificaram autores com mais de três artigos relacionados à cultura organizacional durante os anos de 1997 a 2007, período averiguado pelos autores. Ainda, apontam para a necessidade de maior desenvolvimento dessa área de pesquisa em função do grande porte da máquina administrativa brasileira e do grande número de organizações públicas. A partir disso, os autores constatarem que a comunidade de pesquisa nesse tema deve desenvolver maior robustez, pois ainda não está consolidada suficientemente para gerar resultados mais consistentes referente as organizações públicas.

Sobre a cultura organizacional de maneira geral, Souza et al. (2015) inferem que não se pode identificar uma propensão de aumento ou decréscimo das publicações sobre a temática nos últimos 10 anos. Para esses autores, isso se dá pelo fato de que não existe uma hegemonia em relação ao número de publicações, existindo expressivas diferenças e picos no volume de trabalhos no decorrer dos anos, o que não permite estabelecer uma média. Apesar disso, percebem que a área de investigações sobre cultura organizacional apresenta-se consolidada.

Lourenço et al. (2016), por sua vez, constatarem em seus estudos que existe um maior número de pesquisas sobre a temática nos últimos dez anos, em que se destaca a primazia de investigações de cunho qualitativo. Segundo Barale e Santos (2017), o uso de estudo de caso como método de análise sobre cultura organizacional ocorre em 79,24% dos trabalhos. Isso indica que a maior parte dos autores consideram esta como a melhor opção metodológica para investigar o fenômeno. Dessa maneira, esta proposta de pesquisa está alinhada a essa percepção, já que também se trata de um estudo de caso.

Esses autores também relataram o baixo uso de combinação de técnicas quantitativas e qualitativas e indicam que esse fato pode estar relacionado a uma precisão e fundamentação empírica inferiores que aparam as análises e conclusões decorrentes destes estudos, uma vez que o indicado para estudar este fenômeno é o uso combinado de métodos quantitativos e qualitativos. Por esta razão, a presente pesquisa também vai ao encontro metodologicamente das orientações dos autores, procurando auxiliar no preenchimento desta lacuna teórica a respeito da combinação de métodos em pesquisas sobre cultura organizacional.

Para Purina (2016), entre as temáticas comumente relacionadas à cultura organizacional nas pesquisas destacam-se: estratégia, estrutura, trabalho grupal, liderança, proprietários das empresas, inovação, orientação para resultados e para as pessoas, sendo a maior parte ligados à orientação para as pessoas e lideranças. Considerando os últimos estudos a respeito do tema como os já citados, enfatiza-se a necessidade de melhores esclarecimentos sobre a relação entre o sentido do trabalho e a cultura organizacional, já que não foram encontradas pesquisas recentes que relacionem essas duas temáticas especificamente.

Pra Vecchio (2008), as investigações sobre a cultura organizacional se dedicam a analisar o comportamento de trabalhadores nas organizações, enquanto os estudos interculturais têm o objetivo de reconhecer distinções e semelhanças entre participantes de culturas diferentes. A possibilidade de comparar informações de docentes de dois países permitiu verificar se a nacionalidade influencia na percepção desses dois aspectos, o que também demonstra a relevância deste estudo. Corroborando essa proposição, Barbieri (2016) relata que a cultura de cada país deve ser analisada a fim de antever com maior segurança como se dá o comportamento organizacional em diferentes nações.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em cinco seções. Na presente introdução apresentou-se a temática estudada, bem como o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, assim como a justificativa para a realização desta investigação. Na segunda seção apresenta-se a revisão da literatura, a qual contém as bases teóricas que apoiaram o estudo a respeito do Trabalho e o Trabalho Docente, o Sentido e Significado do Trabalho e suas diferentes abordagens, o Sentido do Trabalho, Cultura e Cultura Organizacional.

Na terceira seção elucida-se a respeito do método utilizado, em que se esclarece o desenho da pesquisa, seguido da descrição do objeto de estudo e participantes, com os critérios de inclusão e exclusão dos mesmos e os instrumentos utilizados. Nesse último tópico também está descrito como efetuou-se o processo de adaptação transcultural dos questionários utilizados, o que faz parte dos objetivos desta pesquisa. Ainda no método, detalha-se os procedimentos de coleta de dados quantitativos e qualitativos, bem como os procedimentos de análise desses dados, finalizando com os aspectos éticos que nortearam a execução desta pesquisa.

A quarta seção contém a apresentação e análise dos resultados, que foi subdividida em quatro etapas, iniciando-se com a apresentação dos dados pessoais e ocupacionais dos docentes.

A segunda etapa aborda sobre os resultados quanto ao sentido do trabalho e a terceira a respeito da cultura organizacional. Por fim, a última etapa visa responder ao objetivo principal desta pesquisa, em que os constructos são relacionados.

Em sequência, na quinta seção são tecidas as conclusões da pesquisa, em que se destaca as principais contribuições e implicações, onde também se esclarece a respeito das limitações encontradas e sugestões para estudos futuros, finalizando-se com as referências utilizadas e os anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção apresenta-se o suporte teórico para o desenvolvimento da pesquisa e os conceitos utilizados. Inicialmente faz-se uma breve explanação sobre o Trabalho e o Trabalho Docente, seguido do Sentido e Significado do Trabalho e suas diferentes abordagens, o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional.

2.1 TRABALHO E TRABALHO DOCENTE

No decorrer da história, durante o estágio inicial da economia, caracterizada por ser isolada e extrativista, o trabalho era percebido somente como uma complementação do que já era realizado pela natureza, uma vez que as pessoas colhiam seus frutos e caçavam animais, servindo apenas para a própria subsistência. A fixação em territórios é marcada pelo surgimento da agricultura e do pastoreio, com a domesticação de animais e a realização de artesanato, que altera'ram a maneira de trabalhar (ALBORNOZ, 2017; SILVA; SANTOS; DURÃES, 2017).

Segundo Silva, Santos e Durães (2017), na produção feudal os servos tinham vínculo direto com os donos dos feudos, já que dependiam deles para sobreviver e acrescentam que

[...] com o surgimento da burguesia, com o renascimento da vida urbana e comercial na Europa, o trabalho adquire uma dimensão corporativa, e seu exercício está diretamente ligado a associações de artesãos, mercadores e profissionais [...]. Nesse sentido, a manufatura enquanto mecanismo de produção indica e se baseia numa divisão do trabalho, na medida em que operários se encontram no espaço da fábrica e executam diferentes ofícios que criam a mercadoria, juntando assim atividades artesanais que antes estavam separadas e divididas entre si (SILVA; SANTOS; DURÃES, 2017, p. 744).

Esses autores explicam que, com a Revolução Francesa e com a Revolução Industrial dá-se início a uma nova era relacionada ao trabalho, baseada no capitalismo. O trabalho torna-se assalariado, fonte de lucro e acumulação de capital. Apontam ainda que a ciência moderna auxiliou na melhoria dos processos produtivos, com máquinas a vapor, eletricidade e novos meios de transporte.

Na ética tradicional o trabalho era visto como uma obrigação moral e social e, a partir dele, o sujeito poderia buscar auto realização e *status* social. No entanto, esse conceito entrou em crise, posto que passou a ser percebido como impraticável para um certo número jovens, dando oportunidade para uma mudança na estrutura das relações de trabalho. Em vista disso, a importância do trabalho não é alterada, mas sim a relação do sujeito com o mesmo, uma vez

que passa a estar subordinado à realização pessoal, o oposto do modelo tradicional (BAJOIT; FRANSSEN, 1997).

Essa mudança não se refere a uma rejeição ao trabalho, mas um requerimento para que este tenha sentido para o sujeito, possibilitando tempo livre para vida própria fora do expediente. Assim, os sujeitos dedicam o seu tempo às tarefas, mesclando trabalho e lazer, fazendo com que o primeiro encontre sentido, pois é vivenciado de maneira única e pessoal (BAJOIT; FRANSSEN, 1997).

A importância do trabalho para a vida dos sujeitos também é destacada por Borges e Tamayo (2001, p.13), que comentam que o trabalho “é rico de sentido individual e social. É meio da produção da vida de cada um, provendo a subsistência, criando sentidos existenciais ou contribuindo na estruturação da personalidade e da identidade”. Esses autores já entendiam que a disposição em justificar o esforço, carga e/ou desgaste do trabalho por meio da relação deste com aspectos sociais e da função do próprio sustento e da família remete a ideia de comportamentos de resignação e abnegação. Entretanto, mesmo com esses comportamentos, a dureza e a carga do trabalho geram divergências na busca de questões sociais, tanto na organização como na sociedade, e de aspectos relacionados a subsistência da família. Os autores explicam que a disponibilidade da organização na resolutividade de dificuldades pessoais e familiares possibilita tornar a percepção sobre a carga de trabalho menos dura.

A influência das diferentes áreas na conceitualização teórica sobre o trabalho é mencionada por Tolfo et al. (2011), que assinalam que na perspectiva sociológica (clássica) apropria-se um conceito de centralidade do trabalho, em que o mesmo é compreendido como fundamental para a sociedade. Além desta, os autores relatam a perspectiva psicológica, que também considera o trabalho como central e dotado de significado para as pessoas. A percepção de Bendassolli (2016) a respeito do trabalho é de que o mesmo não é uma entidade e, sim, uma atividade que é mediada e regulada por sinais, que acontece por meio da cultura. Para esse autor o trabalho é um fenômeno cultural, o qual seu papel inerente é gerar cultura, transformando as coisas em objetos.

A respeito do trabalho docente, Kilimnik et al. (2015) apontam que o significado do trabalho é percebido de maneira distinta para docentes que atuam em diferentes regimes, com os principais aspectos relacionados a possibilidade de desenvolver pessoas e fazer diferença em suas vidas, enfatizando a importância de sua função na vida dos mesmos. Santos, Pereira e Lopes (2016) salientam que o ensino é corroborado como um compromisso fundamental do docente do ensino superior, especialmente na associação ensino/pesquisa. Os autores complementam que as investigações acabam por destacar esse aspecto específico do trabalho

docente na universidade e se configuram como motivo fundamental para o ingresso destes na instituição, sendo um elemento importante para a definição da profissão neste meio, que também fornece oportunidades de buscar maior conhecimento.

De acordo com Ruza e Silva (2016), o modo de gestão gerencial das universidades acaba por racionalizar os recursos disponíveis, tanto humanos como financeiros. Mas ao não levar em conta as peculiaridades de cada instituição e do trabalho de seus docentes, esse modelo de gestão gera uma suposta melhora na “eficiência” e “eficácia”, que na verdade representa danos ao bem-estar desses trabalhadores, bem como a precarização da instituição. O trabalho docente é definido por Tales (2017, p. 187-189) como

[...] uma prática social, técnica, formativa e interativa que visa à mediação dos processos de ensino e de aprendizagem e a transformação dos sujeitos envolvidos. É uma prática social, cujo objeto é o ser humano, um ser de relações, complexo e subjetivo. Trata-se de uma prática formal e institucional. É técnico porque demanda por uma sistematização que possibilite a mediação dos processos de ensino e de aprendizagem. Sua intencionalidade é por natureza formativa e, nesse processo formativo alunos e professores se formam e (re)formam numa dinâmica interativa de troca e partilha de conhecimentos.

No tocante à qualidade de vida no trabalho dos docentes, Barros (2017) ressalta que a realização de atividades além do período na sala de aula é percebida como natural, como algo que faz parte da profissão. Contudo, a autora relata que em muitos casos o docente acaba não possuindo domínio sobre sua carga de trabalho, o qual pode ocupar o tempo reservado para sua vida pessoal. Gomes (2018) corrobora essa afirmação reforçando que em alguns casos o trabalho dos docentes fora do horário passa a ser entendido como natural.

Ainda, segundo Gomes (2018, p. 186), “a universidade pública tem incorporado a lógica do mercado” e, como consequências está a inclusão da extensificação, intensificação e aumento da produção no espaço acadêmico. Quanto a saúde dos docentes, a autora indica que prazer e sofrimento acontecem concomitantemente nessa função e reforça que experiências de adoecimento em função do trabalho colaboram para que o docente se desvincule do sentido do mesmo.

Tendo em vista as diferentes concepções e entendimentos a respeito do sentido do trabalho, na seção a seguir elucida-se questões referentes a diferenças e aproximações conceituais sobre os termos sentido e significado do trabalho.

2.2 SENTIDO E SIGNIFICADO DO TRABALHO - DIFERENTES ABORDAGENS

O sentido e significado no âmbito do trabalho são estudados em diferentes áreas a partir de diversas perspectivas teóricas e epistemológicas, em que se destacam as distintas percepções dos pesquisadores a respeito dessa temática (BENDASSOLLI et al., 2015; NEVES et al., 2018; TOLFO; PICCININI, 2007; TOLFO et al., 2011). A respeito das diferenças terminológicas, Tolfo e Piccinini (2007) explicam que sentido e significado do trabalho podem ser entendidos como sinônimos, uma vez que a origem dos dois termos está nos processos psicológicos básicos.

Essas autoras ainda justificam que, por essa razão, grande parte das pesquisas sobre esses constructos têm sido realizadas por psicólogos, mas também existem investigações de sociólogos, administradores e comunicadores sociais. Apesar dessas diferenças na terminologia, há autores que utilizam esses conceitos como sendo as mesmas variáveis em seus estudos (TOLFO; PICCININI, 2007), enquanto alguns defendem que são termos sinônimos, outros elucidam que são elementos de um só constructo (PEREIRA; TOLFO, 2016). Entre as diferentes terminologias, Tolfo e Piccinini (2007) revelam que autores como a equipe MOW (1987) utilizam o termo significado do trabalho, diferentemente de Antunes (2000) e Morin (2001), que tratam do sentido do trabalho, e de Borges (1997), que aborda os dois termos como partes de um mesmo constructo.

Ainda quanto à discordância em relação aos conceitos de significado e sentido do trabalho, Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012) explicam que isso se dá em função da indefinição conceitual que envolve os dois constructos, dado que são fenômenos multifacetados, formados por diversas questões pessoais e sociais, estudados por autores que compreendem o assunto a partir de diferentes entendimentos teóricos. As autoras também salientam que nas pesquisas sobre a temática os investigadores dão ênfase para as distintas categorias profissionais e não enfocam para o aspecto da racionalidade, que se configura como um fator relevante nas organizações laborais.

Asbahr (2014) percebe que devido a banalização desses conceitos em decorrência do modismo e do pouco aprofundamento na obra vigotskiana, os conceitos de sentido e significado do trabalho têm sido entendidos de maneira muito subjetivista, como se o sentido fosse constituído apenas da percepção do sujeito, sem considerar sua atividade social. O autor também comenta que em algumas ocasiões há carência de consistência teórica, sem explicações de qual conceito se está fazendo uso e qual o referencial teórico utilizado para embasar os estudos de sentido e significado do trabalho.

Esse aspecto também é observado por Bendassolli et al. (2015) que mencionam que muitos autores citam a diferenciação dos termos sentido e significado do trabalho de acordo com Vygotsky, especialmente na revisão de literatura, mas que ao esclarecer o método de suas pesquisas não citam de que maneira fazem a articulação e mensuração dos dois constructos. Isso faz com que os autores concluam que, nesses casos, o uso dos conceitos de Vygotsky acontece de forma genérica e não especificada. Borges e Barros (2015) relatam que em outras áreas do conhecimento os termos sentido e significado do trabalho têm sido usados sem diferenciações um do outro ou são apresentadas razões para justificar a escolha de apenas um dos dois termos. A necessidade de diferenciação entre os conceitos de sentido e significado do trabalho também é salientada por Silva e Simões (2015), que mencionam a incoerência entre as perspectivas teóricas nas pesquisas sobre sentido do trabalho, uma vez que em alguns casos estudos com percepção pragmática possuem uma abordagem enfocada no sofrimento e trabalho precário.

A fim de auxiliar no esclarecimento sobre os diferentes autores e seus entendimentos sobre os conceitos de sentido e significado do trabalho, Tolfo et al. (2011) identificaram as principais abordagens contemporâneas da Psicologia sobre o tema, classificando-as como: Cognitivista, Existencialista, Construcionista, de Estudos Culturais e Sócio-histórica. Além dessas cinco abordagens, Schweitzer et al. (2016) sugerem uma sexta, que se refere à Psicodinâmica do Trabalho, mas não mencionam a abordagem de estudos culturais. Considerando essas classificações, no Quadro 2 propõe-se apresentar um mapeamento das seis abordagens descritas acima, com os respectivos teóricos principais sobre sentido e significado do trabalho.

Quadro 2 – Principais teóricos sobre sentido e significado do trabalho e suas abordagens

ABORDAGEM	TEÓRICOS	TERMO UTILIZADO
Cognitivista	<i>Meaning of Work International Research Team (MOW)</i> ; Borges, L.	Significado
Existencialista		
Existencialista	Frankl, V.; Morin, E.	Sentido
Construcionista	Berger, P. L.; Luckman, T.; Spink, M. J.	
Estudos culturais	Guareschi, N.; Medeiros, P.; Bruschi, M.	
Psicodinâmica do trabalho	Dejours, J. C.	
Sócio-histórica	Leontiev, A. N.; Vygotsky, L.	Sentido e significado

Fonte: Baseado em Schweitzer et al. (2016), Tolfo e Piccinini (2007) e Tolfo et al. (2011).

Ao analisar o Quadro 2 constata-se os diferentes posicionamentos conceituais nas pesquisas, que são fundamentais para os avanços na área. Os equívocos relacionados aos conceitos podem tornar mais difícil a evolução das pesquisas, que requerem uma visão multidisciplinar, dado que decorrem da associação de aspectos sociais e individuais ligados ao trabalho, e assim, refere-se a um constructo psicológico multidimensional e dinâmico (TOLFO; PICCININI, 2007). Ainda que a carência de precisão conceitual possa estar relacionada aos termos utilizados em função de dificuldades com a tradução, Bendassolli et al. (2015) explicam que esse impasse também pode sugerir problemas em questões substanciais sobre os conceitos relacionados ao fenômeno e, por isso, é fundamental que sejam esclarecidos.

Outro destaque contido no Quadro 2 refere-se ao que Pereira e Tolfo (2016) salientam quanto à riqueza de abordagens e complexidade que envolvem o fenômeno, que torna possível a busca por novas discussões, agregando conhecimento. O conhecimento da teoria e epistemologia pertencentes a cada abordagem auxiliam no desenvolvimento das pesquisas (PEREIRA; TOLFO, 2016) e também previnem possíveis incoerências sobre esses aspectos (SCHWEITZER et al., 2016). Dentre os autores mais influentes sobre a temática, Neves et al. (2018) destacam Karl Marx, Vincent de Gaulejac, Christophe Dejours, Ricardo Antunes, Estelle Morin e Pedro Bendassolli.

Em relação a abordagem cognitivista mencionada no Quadro 2, que contempla os estudos sobre o termo significado do trabalho, está o principal modelo teórico utilizado nas pesquisas no contexto brasileiro, decorrente das pesquisas realizadas pela equipe MOW (SPINELLI-DE-SÁ; LEMOS, 2017; TOLFO; PICCININI, 2007). A investigação realizada pela equipe MOW (1987) é a mais expressiva sobre a temática e ocorreu durante os anos de 1981 a 1983 em oito países e é caracterizada por sua abordagem cognitivista e funcionalista.

Cabe explicar que, para a equipe MOW (1987), o significado do trabalho se trata de um construto multidimensional decorrente do meio sociocultural, marcado por sua dinamicidade e possibilidade de mudanças de acordo com o indivíduo e com a sociedade. O modelo é composto por três dimensões: centralidade do trabalho, normas sociais sobre o trabalho e resultados valorizados do trabalho. Inicialmente, a dimensão “identificação das regras do trabalho” também compunha o modelo, mas por ser pouco consistente estatisticamente foi retirada pelos autores.

Seguindo o conceito elaborado pela equipe MOW, para Bastos, Pinho e Costa (1995, p. 22), o significado do trabalho é como “uma estrutura cognitiva, um *schema*, que tem forte impacto sobre as percepções, avaliações, atribuições, e sobre o próprio comportamento do indivíduo no trabalho”. Os autores enfatizam o esforço das pesquisas do grupo MOW para

estruturar o conceito de "significado do trabalho". Ao considerar uma perspectiva psicológica e cognitivista, esses autores entendem que as vivências do cotidiano são elementares para a formação de percepções e conhecimentos dos sujeitos sobre a sua realidade. Ainda que sejam originados individualmente, trata-se de uma construção social, pois acontece em meio a crenças, valores e significados de uma sociedade, que determinam o contexto cultural em que as interações acontecem.

Tendo isso em vista, para Bastos, Pinho e Costa (1995), o significado subjetivo do trabalho pode ser entendido como uma estrutura cognitiva, que exerce influência sobre as percepções, juízos e também sobre o comportamento dos sujeitos em seu trabalho. Os autores ainda indicam que culturas diferentes têm relevante influência no significado do trabalho para os sujeitos. Já para Borges e Barros (2015), estudar os significados do trabalho é investigar como as pessoas se associam com este trabalho e também com a organização em que estão atuando.

Quanto a classificação das abordagens sobre o sentido e significado do trabalho (ver Quadro 2), embora seja muito utilizada e esclarecedora em relação aos diferentes teóricos e seus entendimentos a respeito do assunto, Bendassolli et al. (2015) questionam essa classificação. Esses autores explicam que o modelo MOW é um marco para a abordagem cognitiva e, por isso, autores brasileiros que utilizam as pesquisas de MOW como base também passaram a ser considerados com essa mesma abordagem, ainda que existam hibridismos. No entanto, os mesmos autores alegam que, seguindo essa linha de raciocínio, Morin também deveria estar classificada na abordagem cognitiva e não somente como humanista porque também se embasou nos trabalhos da equipe MOW. Com isso, os autores visam dar ênfase às sobreposições de abordagens nas classificações existentes e destacam que o uso terminológico não é suficiente para delimitar a que teoria e escolhas metodológicas um autor está associado.

A percepção de que os trabalhos de Morin também sofrem influência da abordagem cognitivista por utilizarem as variáveis elaboradas pela equipe MOW é corroborada por Pereira e Tolfo (2016). As autoras esclarecem que os trabalhos de Morin (1996, 2001, 2002), quando consideram como relevante a forma como funciona a gestão de pessoas e enumeram de maneira objetiva elementos da organização que exercem influência em como os trabalhadores significam seu trabalho estão subsidiados em um posicionamento funcionalista. Quando os estudos da autora dão enfoque na subjetividade e tentam elucidar como os fenômenos acontecem considerando a consciência individual estão vinculados a uma base fenomenológica-existencialista, alinhado com o descrito no Quadro 2.

Dessa maneira, além da abordagem existencialista e interpretativista, Morin também pode ser considerada como cognitivista, seguindo o paradigma funcionalista (PEREIRA; TOLFO, 2016) e é essa linha de pesquisa cognitivista de Morin que este trabalho está fundamentado. Como já mencionado, Morin (2001) utilizou como base as pesquisas da equipe MOW (1987) e entende que o trabalho deve seguir as normas do dever e da convivência em sociedade, norteado pelos valores morais, éticos e espirituais. Segundo essa autora, para que o trabalho tenha sentido é fundamental que o sujeito que o executa perceba com clareza os objetivos e que os resultados sejam valorizados pelo mesmo.

A respeito da abordagem Construcionista Social mencionada no Quadro 2, na concepção de Spink (2010) o sentido é construído socialmente decorrente das interações e da dinâmica que permeia as relações sociais em um contexto, marcado por aspectos culturais e históricos. A partir desse sentido construído, as pessoas interpretam e lidam com os acontecimentos e diferentes situações. A autora explica que a destradicionalização relacionada ao trabalho diz respeito às novas maneiras de vincular-se ao mesmo e cita o subemprego, o alto número de desempregados, os trabalhos terceirizados e os trabalhos não mais fixados em instituições.

Ainda de acordo com o contido no Quadro 2, a Psicodinâmica do Trabalho representada principalmente por Dejours (1987) indica que a organização do trabalho atua sobre as pessoas de maneira específica, impactando no aparelho psíquico. O autor justificava que em determinadas condições aflora um sofrimento, já que a história da pessoa, compreendendo seus desejos, projetos e esperanças entra em choque com a organização do trabalho, que desconsidera essas questões. A concepção de Mendes (2007) a respeito do sentido do trabalho também está associada a Psicodinâmica do Trabalho, que entende esse como decorrente da subjetividade do trabalhador, do saber fazer e do aspecto grupal do trabalho. Além disso, acrescenta que o trabalho sempre se relaciona com prazer e sofrimento concomitantemente.

A respeito da necessidade de estudar a relação do trabalho com os processos psíquicos, Mendes (1995) relata que a origem da ênfase dada a esses estudos se deu no início do século XX, com o uso dos ideais tayloristas que tinham o objetivo de enfatizar a racionalidade do trabalho. A divisão do trabalho e o desenvolvimento industrial originaram danos à saúde física e mental dos trabalhadores em função das longas jornadas de trabalho, intenso ritmo de produção, cansaço e divisão das tarefas. A autora também menciona essa dualidade nas relações de trabalho como origem de conflitos, em que de um lado está o sujeito, com suas necessidades de prazer e, do outro lado está a organização, com a tendência ao automatismo, somada a necessidade do trabalhador adaptar-se a um modelo organizacional.

A abordagem Sócio-histórica tem como base os conceitos de sentido e significado de Vygotski (2000), que os conceitua de maneira geral e não especificamente sobre a questão do trabalho. A partir da visão do autor, o sentido é um termo mais complexo e dinâmico, que exerce predomínio sobre o significado e tem caráter fluido e dinâmico, marcado por sua instabilidade. O significado, por sua vez, é descrito como um dos aspectos do sentido adquirido em um discurso, que se apresenta de maneira estável e exata. O mesmo autor exemplifica essa diferença ao mencionar que “como se sabe, em contextos diferentes, a palavra muda facilmente de sentido. O significado, ao contrário, é um ponto imóvel e imutável que permanece estável em todas as mudanças de sentido da palavra em diferentes contextos” (p. 465).

Portanto, os significados podem ser considerados como construções sociais, influenciados por aspectos econômicos e históricos, enquanto os sentidos pertencem ao âmbito individual, decorrente do entendimento pessoal acerca dos significados coletivos (TOLFO; PICCININI, 2007; TOLFO et al., 2011). Dessa maneira, na seção subsequente apresenta-se o conceito de sentido do trabalho adotado para embasar esta pesquisa.

2.3 SENTIDO DO TRABALHO

Como uma das principais autoras a respeito do sentido do trabalho, Morin (2001) defende que a organização do trabalho deve disponibilizar aos trabalhadores a oportunidade de executar uma atividade que faça sentido para os mesmos, tornando possível aprimorar suas competências, tomar decisões e ter autonomia, com consciência de seu desempenho por meio de *feedbacks* e, a partir disso, poder adaptar-se. A autora explica que saber com clareza a finalidade que o trabalho é realizado, perceber o valor desses objetivos e obter crescimento pessoal proporcionam sentido para quem realiza a função.

Sobre elementos fundamentais para dar sentido ao trabalho, Morin (2001) comenta a importância deste trabalho seguir as normas de dever e da convivência no meio social, baseado em valores éticos e espirituais, sendo moralmente aceitável. O meio social também é importante, uma vez que ter um bom relacionamento profissional tanto com os colegas como com os clientes são aspectos que influenciam na vinculação e na cooperação entre a equipe.

Ao realizar uma pesquisa com estudantes de administração e administradores no Quebec e na França, Morin (2001) identificou um aspecto novo relacionado ao sentido do trabalho: o trabalho precisa ser estruturado eficientemente, gerando produtos e resultados com utilidade, caso contrário, isso pode levar à absurdez da tarefa. A autora destaca que “o fato de fazer um trabalho que não comporta nenhum interesse humano, em um meio ambiente onde as relações

são superficiais, contribui para torná-lo absurdo” (p. 16). Por fim, o último aspecto salientado pela autora é que um trabalho dotado de sentido possibilita que o sujeito se mantenha ocupado, contando com uma rotina de atividades e horários programada, organizando os trabalhadores no tempo e em sua trajetória profissional. O trabalho também permite agregar sentido às férias dos trabalhadores.

Considerando a compreensão de Morin (2001) a respeito do sentido do trabalho, no Quadro 3 detalha-se as características de um trabalho dotado de sentido associadas aos princípios organizacionais elaborados pela autora.

Quadro 3 – Síntese das características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios de organização

Um trabalho que tem sentido é um trabalho que...	Características do trabalho	Princípios de organização
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos. Utilidade, valor dos resultados.
	Eficiência	Racionalidade das tarefas.
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento de competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa.
	Realização e atualização	Desafios e ideais.
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas.
	Responsabilidade	<i>Feedback</i> sobre o desempenho.
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade.
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais.
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe.
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor.
Garante a segurança e a autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo.
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho.
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada.

Fonte: Morin (2001, p. 18).

Ao analisar o Quadro 3 verifica-se que a autora sistematiza suas conclusões em relação às implicações de sua pesquisa, visando apresentar recursos para a transformação organizacional e para a própria organização do trabalho em si. Assim, Morin (2001) entende que um trabalho com sentido é realizado com eficiência e com objetivos determinados, com investimento de energia em atividades rentáveis; é intrinsecamente satisfatório, já que o prazer e a realização advindas das tarefas concedem sentido ao trabalho; é aceitável em uma

perspectiva moral, sendo responsável para com a sociedade; é fonte de boas relações, possibilitando obter reconhecimento e ajudar os outros, auxiliando no desenvolvimento da identidade; proporciona segurança e autonomia, pois possibilita independência e atendimento às necessidades básicas e mantém a ocupação, uma vez que conta com uma rotina de atividades estruturada. Por fim, a autora explica que períodos de transformação da organização podem ser uma oportunidade de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho da organização.

De acordo com Duarte (2004), o que dá sentido, que liga a ação com a motivação do sujeito, são as relações sociais entre o grupo, portanto, sendo compreendido apenas como parte do grupo, a ação individual ganha um sentido racional. O autor ainda explica que

[...] acontece que também para a sociedade o trabalho do operário apresenta uma cisão entre o conteúdo e o sentido. Como estamos falando de uma sociedade capitalista, o sentido que a atividade do operário tem é o de parte necessária do processo de reprodução do capital, ou seja, o sentido é dado pelo valor de troca da força de trabalho [...] o sentido pessoal que o trabalho tem para o operário é uma consequência do sentido que esse trabalho tem para a sociedade capitalista (DUARTE, 2004, p. 58).

Morin e Forest (2007) dão sequência às pesquisas sobre as características principais que estão presentes em trabalhos que fazem sentido e mencionam cinco elementos. Entre eles, as autoras se referem à percepção de utilidade do trabalho para a sociedade; a integridade moral da função, sendo requerido que a atividade executada seja ética moralmente aceita; que oportunize o desenvolvimento e a aprendizagem; possibilite a autonomia dos trabalhadores; e permita a criação de laços sociais. Essas características estão descritas no Quadro 4.

Quadro 4 – Características de um trabalho que faz sentido

Característica do trabalho	Definição
Utilidade social do trabalho	Fazer algo que seja útil para as pessoas ou para a sociedade.
Integridade moral do trabalho	Fazer um trabalho moralmente justificável, tanto em suas atividades como em seus resultados.
Oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento	Ter um trabalho que combine com suas habilidades, estimula seu potencial e torne possível o alcance de seus objetivos.
Autonomia	Capacidade de exercer suas habilidades e discernimento para resolver problemas e tomar decisões sobre o trabalho.
Qualidade de relacionamento	Fazer um trabalho que permite contatos interessantes e boas relações com os colegas.

Fonte: Morin e Forest (2007, p. 34, tradução nossa).

Seguindo essa mesma percepção acerca do sentido do trabalho, em uma pesquisa realizada com jovens executivos brasileiros, Morin, Tonelli e Pliopas (2007) identificaram que os resultados encontrados neste público foram similares com os dados de pesquisas internacionais. No entanto, as autoras ressaltam que as particularidades do sentido no trabalho no Brasil devem ser melhor estudadas, em função de que o trabalho como modo de sobreviver apareceu em destaque, ainda que estivesse sendo investigadas pessoas com qualificação, dado que merece atenção. Por essa razão, verificaram que existe a necessidade de pesquisas com participantes de classes sociais distintas, já que o país possui perceptível desigualdade social. As autoras também encontraram variações possivelmente associadas à idade e à diferentes etapas da vida dos participantes. De maneira geral, os dados indicam uma percepção de sentido positiva sobre o trabalho, como central na vida dos participantes.

Quando o trabalhador não percebe sentido no que faz, para Bergamini (2009), este passa a buscar outro tipo de recompensa em coisas periféricas ao trabalho, procurando por benefícios extrínsecos. A autora resalta que é fundamental que os trabalhadores estejam cientes do sentido daquilo que estão realizando. Assim, as organizações podem contar com trabalhadores envolvidos com seus objetivos pessoais, mas que também auxiliam na obtenção dos objetivos organizacionais. Cohen-Meitar, Carmeli e Waldman (2009) identificaram a relevância do sentido no trabalho e do sentido do trabalho para fomentar a identificação organizacional, já que está relacionada com vivências psicológicas positivas no trabalho que, por sua vez, tendem a ser um fator que favorece o desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores.

Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012) relacionam os sentidos conferidos ao trabalho às formas de racionalidades (instrumental e substantiva) vivenciadas nas organizações e na sociedade, e inferem que coexistem esses dois tipos de sentido do trabalho no ambiente laboral. As autoras se basearam em Serva (1996, 1997a, 1997b) para esclarecer sobre as racionalidades instrumental e substantiva, sendo que a primeira se refere à finalidade utilitária, com busca de retorno econômico e poder. A racionalidade substantiva, por sua vez, relaciona-se com valores pessoais voltados para a autorrealização e valores emancipatórios, visando o bem-estar coletivo.

Considerando a organização capitalista da sociedade, Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012) acrescentam que há uma apreciação do cálculo utilitário dos resultados, já que existe uma proeminência de atributos de racionalidade nas organizações. A partir dessas associações, as autoras propõem características do sentido do trabalho do tipo instrumental e o do tipo substantivo, conforme são apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Tipos de Sentidos do Trabalho sob a perspectiva da racionalidade

SENTIDO INSTRUMENTAL DO TRABALHO	SENTIDO SUBSTANTIVO DO TRABALHO
Garante a sobrevivência	Possibilita autonomia
Permite retorno financeiro	Permite o desenvolvimento de relacionamentos satisfatórios
Possibilita segurança financeira	Possibilita satisfação pessoal
Possibilita independência financeira	Possibilita autorrealização
É útil para a empresa	Possibilita aprendizagem e desenvolvimento
Possibilita reconhecimento material e financeiro	Possibilita sentimento de vinculação
	Possibilita reconhecimento simbólico
	Contribui para a sociedade

Fonte: Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012, p. 212).

Ao analisar o descrito no Quadro 5 constata-se que é possível reforçar o entendimento das autoras de que a construção do sentido do trabalho requer a existência simultânea de ambos tipos de sentido associados à racionalidade, já que além de possibilitar a sobrevivência dos sujeitos, o trabalho também viabiliza a satisfação, a realização pessoal, a autonomia e contribuição social.

As consequências da percepção do sentido do trabalho para as organizações e para a sociedade são muitas, já que isto estabelece o que os sujeitos entendem como legítimo ou não no meio organizacional, incluindo o que estão dispostas a tolerar. Dessa forma, estar ciente do sentido do trabalho é fundamental para entender o comportamento dos trabalhadores em um cenário pós-moderno, em que a questão profissional mantém-se como essencial na constituição da identidade e do bem-estar (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

Para Rohm e Lopes (2015), ao passo que a atividade tem um sentido para o sujeito, obtém-se a adesão do mesmo, já que assim, pode utilizar suas potencialidades reflexivas e criativas. Dessa maneira, almeja-se que a gestão possua essa coerência entre as finalidades e os meios utilizados para atingi-las, que carece nas empresas gerencialistas. Para os autores, a discussão coletiva, com defrontação dos pontos de vista tornam possível fornecer sentido à ação, analisar sua adequação e organizar um meio atingido pelo caos. Participando ativamente, o trabalhador adquire uma posição de sujeito, fornecendo ao trabalho um sentido de realização e não mais de alienação.

A respeito da Administração Científica, Bergamini (2015) menciona que a mesma propõe uma percepção robotizada do homem, que remete a divisão do trabalho e que parece ser racional, a partir da perspectiva cibernética. No entanto, esse modo de pensar o trabalho

demonstra ser inadequado. A autora explica que ao perder a concepção de inteireza das atividades, os sujeitos privam-se do significado desse trabalho. Logo, não são mais capazes de verificar a diferença do sentido de sua própria vida e de sua vida profissional.

Nas atividades do trabalho docente, um elemento marcante é o ato constante de compartilhar conhecimento. A respeito dessa conduta, Moreno e Zapata (2016) inferem que é uma postura que integra o trabalho e que o agrega sentido, já que compartilhar conhecimento possibilita conceber o sentido social do trabalho, que decorre da relação com os demais. Por estas razões, compartilhar conhecimento, atividade comum na atividade docente, é um fator que agrega sentido ao trabalho.

Ainda sobre o sentido do trabalho dos docentes, Barbosa (2017) menciona que o trabalho destes está alinhado com os aspectos propostos por Morin, assinalando que o vínculo com a instituição desses profissionais não interfere no sentido de seu trabalho, diferentemente do tempo de aula e faixa etária dos participantes, que parecem exercer influência no sentido do trabalho. Resultado semelhante a este foi encontrado por Kern et al. (2017), que identificaram o que sentido do trabalho para docentes de uma instituição de ensino superior pública também está alinhado à pesquisa de Morin (2001), a qual indica que o trabalho com sentido deve envolver uma atividade que possibilita agregar valor, com resultados úteis e que traga uma contribuição social. As autoras também citam que sentido do trabalho se relaciona com o sentimento de pertença à instituição, além de ser o meio que providencia as necessidades básicas dos docentes e assim, corroboram a centralidade do trabalho na vida dos investigados.

Ao estudar o sentido do trabalho de docentes e técnicos administrativos da UFSC, Nunes et al. (2017) obtiveram dados cujos aspectos foram positivos e negativos. Nos positivos, o sentido do trabalho está associado com a função social, já que há atuação direta com o desenvolvimento dos acadêmicos e, por consequência, dos futuros profissionais. Soma-se a possibilidade de atuação em projetos de pesquisa e extensão, que também trazem benefícios à sociedade. Por isso, além do sentido individual, há uma ênfase no sentido social do trabalho. Quanto ao sentido instrumental do trabalho, há a menção do trabalho como fonte de sobrevivência e estabilidade financeira ou meio de buscar melhorias. Entre aos aspectos negativos mencionados pelos autores, destaca-se a decepção dos participantes, uma vez que trabalhar na instituição não atendeu às expectativas por diferentes razões, em que se inclui a “gestão ruim”. Segundo os autores, estes fatores geram um meio de indefinição sobre o sentido de trabalhar nesta instituição, trazendo consequências para o desempenho da mesma e para sua cultura organizacional.

D'Arisbo et al. (2018) explicam que há um predomínio do sentido substantivo do trabalho sobre o sentido instrumental no trabalho docente. Os autores também reforçam a importância social do trabalho docente pela transformação dos discentes, em que “o sentido do seu trabalho é, assim, a realização por meio do transformar, pensar e fazer refletir, desenvolver-se e desenvolver, viver pessoal e profissionalmente” (p. 214). Os autores citam que ainda que haja uma identificação com a área inicial de formação, existe uma identificação mais forte com a docência, onde se busca a autorrealização. No entanto, é necessário um maior número de aptidões, já que além dos conhecimentos específicos e técnicos da área de formação, requer-se á competências didáticas, de produção acadêmica, de pesquisa e escrita. Assim, o sentido do trabalho docente nunca está completo. Pelo contrário, os autores compreendem que é um contínuo fazer e inventar.

A pesquisa de Vale, Brito Filho e Maciel (2019) a respeito do sentido do trabalho docente corroboram os autores anteriores ao identificar que as jornadas longas e intensas de trabalho, com alto nível de exigência, entre outros aspectos associados, influenciam o sentido do trabalho dos professores. Os meios de reconhecimento social e a remuneração do trabalho docente exercem impacto negativo na realização e satisfação dos professores. Esses elementos são fundamentais pois se relacionam com um trabalho com sentido para os docentes, associados à satisfação pessoal e a contribuição à sociedade.

Para a realização de pesquisas sobre sentido do trabalho, uma ferramenta importante são as escalas que possibilitam as coletas de dados quantitativas. Tendo isso em vista, a seção seguinte visa relatar sobre a Escala do Trabalho com Sentido, utilizada para investigações sobre o tema.

2.3.1 Escala do Trabalho com Sentido

Um dos instrumentos mais utilizados para avaliação do Sentido do Trabalho é a Escala do Trabalho com Sentido (ETS), elaborado por Bendasolli e Borges-Andrade (2015), baseada na escala de Morin e Dassa (2006), sendo traduzida e adaptada para o português por Bendasolli e Borges-Andrade (2011), que a validaram a partir de uma investigação com trabalhadores da indústria criativa. Essa escala segue a orientação do grupo MOW a respeito da temática e a estrutura conceitual a qual a escala foi baseada refere-se aos trabalhos de Morin (1997, 2003, 2007), Morin e Cherré (1999) e Morin e Dassa (2006).

A ETS é uma escala multifatorial, composta por seis fatores, sendo eles: utilidade social do trabalho, ética no trabalho, liberdade no trabalho, aprendizagem e desenvolvimento,

qualidade das relações no trabalho e coerência e expressividade do trabalho. De acordo com os autores, cada item ou fator permite analisar o quanto o sujeito avalia que seu trabalho atual se aproxima de sua expectativa sobre o que trabalho deva possuir para que tenha sentido. Cabe mencionar que os cinco primeiros fatores foram propostos por Morin e Dassa (2006), enquanto o último - coerência e expressividade do trabalho – foi incluído por Bendassolli e Borges-Andrade (2011), por ter se manifestado a partir da análise dos dados de sua amostra.

Dessa maneira, quanto maiores as médias fatoriais de cada fator, maior é a percepção de sentido no trabalho em questão. Cada um dos fatores é contemplado com quatro itens do questionário, totalizando 24 questões, conforme exposto no Quadro 6.

Quadro 6 – Fatores da Escala do Trabalho com Sentido

SENTIDO DO TRABALHO	Fatores	Desenvolvido por
	Utilidade social do trabalho	Morin e Dassa (2006).
	Ética no trabalho	
	Liberdade no trabalho	
	Aprendizagem e desenvolvimento	
	Qualidade das relações	
	Coerência e expressividade	Bendassolli e Borges-Andrade (2011).

Fonte: Bendassolli e Borges-Andrade (2015).

A respeito dos fatores que compõem a escala, a “Utilidade social do trabalho” relaciona-se a capacidade de exercer uma atividade que seja útil para as pessoas ou para a sociedade de maneira mais ampla. A “Ética no trabalho” diz respeito à execução de atividades que sejam moralmente justificáveis, tanto em suas atividades em si como nos resultados das tarefas. Os fatores ligados à “Aprendizagem e desenvolvimento” se associam a realização de uma função que esteja alinhada com as habilidades do trabalhador e estimula seu potencial, dando a possibilidade de alcance dos objetivos. O fator referente à “liberdade no trabalho” descreve a possibilidade de executar suas habilidades podendo resolver os problemas ligados ao trabalho segundo seu julgamento, assim como tomar decisões conforme a própria avaliação. A “Qualidade das relações no trabalho” é definida por estar em um trabalho que torna possível realizar contatos interessantes e ter um bom relacionamento com os colegas. Por fim, a “Coerência e expressividade” se relaciona a um trabalho que esteja alinhado com os objetivos profissionais e que permita que o trabalhador seja ouvido (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015; MORIN; DASSA, 2006).

Selecionou-se a ETS para a utilização na pesquisa por estar alinhada conceitualmente com a proposta do estudo. Por fim, ainda que haja diferentes percepções, entendimentos e abordagens sobre o tema sentido do trabalho, para Tolfo et al. (2011), é consenso entre os pesquisadores de diferentes perspectivas o entendimento de que a cultura está vinculada à ação e que o sentido das ações é uma construção social e cultural, e não é baseada apenas em aspectos intrínsecos ao sujeito. Esses autores concluem que cultura e sociedade são questões elementares para a construção e entendimento de significados. Com base no exposto, a seção seguinte visa explicar os principais conceitos sobre cultura organizacional utilizados nesta pesquisa.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse pela compreensão dos aspectos culturais nas organizações começou a se manifestar nas últimas duas décadas, quando se começou a identificar a interferência desse fator nos recursos das organizações, tanto humanos como materiais. A cultura passa a ser visualizada como uma variável estratégica dentro das organizações, e não mais um elemento secundário ou despercebido. Com o termo “cultura organizacional”, os teóricos buscaram dar ênfase à relevância das questões simbólicas no meio organizacional, discutindo sobre o efeito dos valores, crenças e símbolos no comportamento dos trabalhadores, em fatores econômicos e na modificação organizacional (BARBOSA, 2002).

Para Schein (1984), um dos principais teóricos a respeito da cultura organizacional, esse constructo se trata da união de pressuposições elementares que um grupo de pessoas desvendou, ou criou no momento em que aprenderam a resolver com as dificuldades de adaptação externa, bem como de integração interna, em que os resultados foram tão bons que passaram a ser vistos como válidos e assim, foram repassados aos demais membros como a maneira certa de perceber, pensar e sentir no tocante a essas questões.

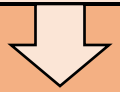
No campo da administração, a perspectiva de cultura frequentemente seguida é de que se trata de um sistema de representações simbólicas que possibilitam maneiras comuns de perceber o mundo, e, por isso, torna viável a comunicação entre os integrantes de um grupo (FLEURY, 1987). Pode ser entendida, também, como

[...] um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação (FLEURY, 1995, p. 8).

As relações de dominação também são pontuadas por Feuerschütter (1997), que salienta a importância em levar em conta as relações de poder juntamente com os padrões culturais ao se tentar entender como o sucedimento dos processos organizacionais. No que tange às organizações públicas, o autor rememora o fato de que essas interações são influenciadas pelo cenário político-partidário em vigência, e assim, os objetivos são determinados a partir de diretrizes externas, decorrentes das decisões do governo, que podem estar afastadas de como se dá o andamento interno das organizações.

Ao discorrer sobre a evolução do conceito de cultura organizacional, Barbosa (2002) menciona que o interesse sobre o assunto se manifestou na segunda metade do século XX, e passou a ter maior consistência a partir das últimas duas décadas. Isso se deu em função de que a cultura organizacional foi identificada como um fator estratégico, capaz de instigar a criatividade, a inovação, adaptação à mudança, e outros, que podem proporcionar maior rendimento à organização a longo prazo. A partir disso, o autor distingue a conceituação de cultura organizacional em três períodos, conforme o apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Períodos da conceituação de cultura organizacional

Primeiro período	• Associação da cultura organizacional com a busca por desenvolvimento das organizações; • Percepção humanística dos valores organizacionais; • Visão da cultura como meio de aperfeiçoamento das organizações • Ocorrência de movimentos civis nos anos 60; • Discurso de autodesenvolvimento; • A cultura ainda não é tão vista como fator de estratégia competitiva.
 Segundo período	• O Japão exerce função importante para a visualização da relevância da cultura organizacional; • Desenvolvimento de debates epistemológicos a respeito do que é cultura organizacional; • Busca por estabelecer um conceito de cultura organizacional aliada a estratégia e competitividade, com foco na visão pragmática e substantiva; • Disseminação do conceito por meio de teóricos e consultores.
 Terceiro período	• Definição do conceito como uma variável intangível; • Discussão sobre os aspectos epistemológica envolvidos para a mensuração da cultura organizacional; • Uso mais estratégico do que gerencial; • Aproximação da relação com um cenário de mudanças políticas, sociais e éticas das organizações em função influência da sociedade; • Lideranças das organizações como promotores da cultura organizacional.

Fonte: Barbosa (2002).

Ao analisar o Quadro 7 verifica-se que, com o foco em fatores intangíveis nas organizações, a cultura organizacional passa a ser vista como fator estratégico, como fonte de geração de valor (BARBOSA, 2002). A partir disso, Chu e Wood Jr (2008) enfocam o hibridismo da cultura organizacional, pois em uma mesma instituição pode haver grupos com diferentes elementos culturais. Os autores apontam que é fundamental identificar essas subculturas para atingir as metas organizacionais.

Em relação aos elementos que constituem a cultura organizacional, Vecchio (2008) menciona que os rituais e histórias organizacionais têm uma função essencial no tocante à manutenção e origem de uma cultura organizacional. Freitas (2009) explica que os elementos que formam a cultura de uma organização, como interação e como dão origem a mudanças de comportamentos são formas de tornar mais fácil o reconhecimento da importância dessa temática. O autor menciona também que os elementos da cultura organizacional são facilmente despercebidos na rotina organizacional, mas oferecem informações do que é aceito ou não para os integrantes da organização.

Em conformidade com esse posicionamento, Schein (2009) explica que a cultura se mantém ainda que alguns integrantes saiam da organização, sendo dificilmente alterada, pois a estabilidade é valorizada pelo grupo, já que torna possibilita previsibilidade e é fonte de significado, onde os diversos elementos da cultura organizacional tendem a formar padrões.

Esse aspecto relaciona-se com o entendimento de Zago (2013), ao abordar que uma cultura organizacional se torna singular quando passa a ser delimitada por aspectos particulares e representativos dos seus membros e do seu estabelecimento no meio. Ainda de acordo com este autor, tendo em vista a noção do determinismo gerado pela estrutura interna da cultura organizacional, infere-se que o comportamento nas organizações é a manifestação dos elementos estruturais internos e cognitivos. Contudo, sendo a cultura produto das vivências grupais dos integrantes da mesma, os comportamentos adotados pelos componentes da organização auxiliam no fortalecimento e consolidação da cultura.

Zago (2013) caracteriza a cultura organizacional como holográfica, já que possui e manifesta todos os níveis que fazem parte da mesma, desde o individual, passando pelo grupal, de classes, até o regional e o nacional. Toda pessoa que faz parte de uma organização, carrega uma bagagem cultural decorrente de suas vivências e, por essa razão, passa a refletir sua cultura local, que também decorre de outros níveis culturais de dimensões superiores, como o nacional, por exemplo.

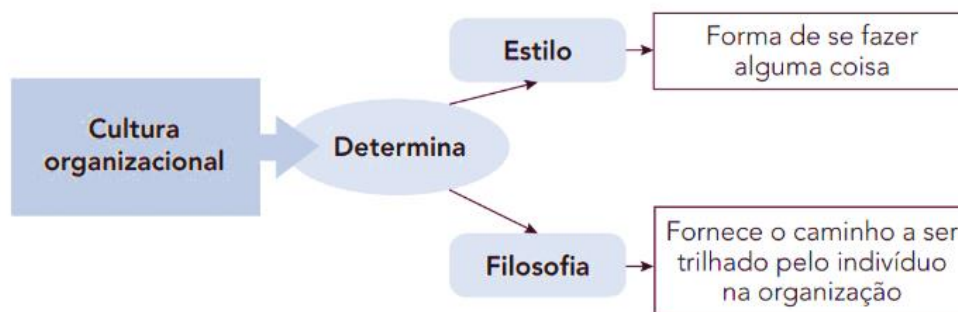
De acordo com Dias (2013), é possível perceber as organizações como culturas aborda um cunho mais social do meio organizacional, mesmo que ainda se leve em conta os elementos

formais. Ao analisar a cultura organizacional torna possível perceber relações as quais não seriam identificadas por meio dos limites burocráticos. O autor ainda subdivide as culturas organizacionais por setor, em que cita a cultura do setor privado, do setor público e do terceiro setor e comenta que cada um desses tipos de organizações possuem uma cultura própria.

Dias (2013) acrescenta que cada cultura organizacional é uma subcultura da cultura do país no qual a organização está instalada, já que os membros também fazem parte deste meio e compartilham seus principais valores. Por isso, esse autor dá ênfase para que os gestores saibam identificar os elementos da cultura nacional, tendo em vista que geram influência na constituição da identidade organizacional, uma vez que muitos de seus valores elementares são decorrentes dos valores da própria sociedade. Porém, salienta ainda que muitos valores surgem apenas da organização, por sua maneira de realizar as funções, sua história e desenvolvimento.

Tendo isso em vista, Dias (2013) comenta também que a cultura organizacional gera efeitos no comportamento dos seus membros, determinando seu estilo e filosofia dentro da organização (ver Figura 2).

Figura 2 – Influência da cultura organizacional no estilo e filosofia da administrativa



Fonte: Dias (2013, p. 75).

Na Figura 2 observa-se que Dias (2013) reforça a influência da cultura e da personalidade no estilo e na filosofia administrativa, sendo que a filosofia de um sujeito se refere aos valores, crenças e atitudes que embasam seu padrão comportamental, enquanto o estilo diz respeito ao comportamento do sujeito considerando as limitações estabelecidas pela cultura organizacional, tendo em vista sua filosofia pessoal. Assim, a organização fomenta a coesão do grupo ao fortalecer a cultura organizacional, e assim, os integrantes tendem a aderir aos ritos, mitos, histórias e linguagem presentes na rotina de trabalho.

Os ritos organizacionais são indicados por Costa (2014), assim como os símbolos, que acabam por estimular os valores que a organização espera que sejam praticados e instituídos. A autora comenta que a origem da cultura organizacional se dá já nos aspectos característicos dos fundadores da organização, assim como seus valores e a influência cultural de sua origem. Ainda, indica como influenciadores da cultura organizacional o tipo de produto ou serviço oferecido pela organização; o ambiente físico e a localização geográfica, o vestuário dos trabalhadores e o clima organizacional. Em relação às instituições públicas, a autora menciona o aspecto burocrático, tradicional dessas organizações, mas identifica que esse modo conservador da cultura organizacional em instituições públicas tem sido alterado.

Além de elencar esses elementos, Costa (2014) ressalta que não é suficiente falar e divulgar a cultura que a organização quer adotar, em função de que a cultura organizacional se origina e se fortalece pelas ações e não apenas pelos discursos. Esse posicionamento é compartilhado por McShane e Von Glinow (2014) que acrescentam que os aspectos inerentes à cultura de uma organização são tão arraigados que dificilmente seriam identificados em um levantamento com os trabalhadores. Isso seria possível somente com a observação e análise de suas deliberações, com questionamentos sobre suas atitudes.

A respeito das questões culturais de diferentes nações, Santana, Mendes e Mariano (2014) admitem que é fundamental conhecer a cultura nacional no caso de interesse em atuar no mercado de determinado país, tendo em vista que é essencial atentar aos aspectos culturais, econômicas e sociais, que possibilitam que uma organização se estabeleça no mercado de outro país. O julgamento distinto dado pelos funcionários é mencionado por Griffin e Moorhead (2015), que explicam que isso acontece pela variação cultural. O autor cita como exemplo que entre os norte-americanos há propensão em dar maior ênfase às recompensas e reconhecimento individual, enquanto os no Japão há maior tendência à valorização de reconhecimento e recompensas grupais. Ainda, os trabalhadores mexicanos e alemães consideram importante ter mais tempo para momentos de lazer, enquanto os chineses dão menos importância para esse aspecto.

Com a disseminação da expressão cultura organizacional, Abad e López (2015) ressaltam que novos elementos emergiram com o desenvolvimento teórico dos anos oitenta, em que se destaca a concordância com o entendimento da cultura da organização como uma variável interna, mas também como variável externa e como uma metáfora de raiz. Para esses autores, a perspectiva de cultura como variável interna decorre de muitos mecanismos que visam estimular a produtividade e se relaciona com o entendimento de que as organizações possuem uma cultura, com elementos passíveis de quantificação, associados à causalidade. Por

sua vez, no caso da cultura como elemento externo, parece evidente a interferência do contexto externo e internacional na cultura organizacional. Por essa razão, torna-se possível administrá-la a partir de um planejamento de mudança organizacional. No caso da percepção de cultura como uma metáfora de raiz, pode-se apresentar a partir de uma concepção simbólica e interpretativa das teorias organizacionais da contemporaneidade, trazendo um olhar holístico do fenômeno, em que são favorecidas as metodologias qualitativas para sua investigação.

Abad e López (2015) também comentam que no período contemporâneo pós-industrial, a cultura organizacional não tem de ser amarrada à sua percepção instrumental e funcionalista, em que o maior objetivo é a busca por melhor desempenho organizacional, sem focar no desenvolvimento das lideranças e dos trabalhadores. Além disso, os autores indicam que a administração taylorista buscou fazer com que os trabalhadores não precisassem pensar e sim, somente realizar tarefas fragmentadas, em um ambiente de subordinação.

Essa informação é corroborada por Barbieri (2016) ao considerar que a cultura do país em que a organização está estabelecida é fundamental, uma vez que esta interfere no comportamento organizacional. Essa autora explica que a cultura organizacional como uma percepção coletiva e compartilhada pelos integrantes, que compreendem de maneira clara como as coisas devem ser realizadas. A autora infere que a cultura organizacional se associa com as crenças disseminadas pelos fundadores e com a origem da organização. Por esta razão, entender como funciona a cultura de uma determinada organização, assim como a maneira como foi originada, firmada e assimilada facilita a elucidação de sua interferência na visão, estratégia, na gestão de pessoas e no gerenciamento de forma geral.

Para a mesma autora, nas organizações sempre há uma cultura dominante – que se refere aos valores primordiais compartilhados pela maior parte dos integrantes - e subculturas, que são como pequenas culturas também imersas na organização, associadas à diferentes departamentos, unidades de negócio e até mesmo pela diferente localização geográfica dos membros. Ao mencionar que uma cultura é forte, a autora alude a uma cultura em que os valores da organização estão arraigados e compartilhados por seus integrantes.

O distanciamento ao longo da história entre cultura e trabalho – compreendidos como entidades-, é mencionado por Bendassolli (2016), que enfatiza que esse distanciamento é um engano, uma vez que a cultura não deve ser percebida como uma entidade, e sim como um processo em que fazemos uso dos sinais a fim de mediar as relações com o ambiente e também para conduzir as próprias atitudes no tempo. Nesse processo, o trabalho também é uma atividade que ocorre por intermédio dos sinais advindos da cultura, sendo assim, um fenômeno cultural.

A respeito dos elementos de uma cultura organizacional que auxiliam na consolidação da mesma, Barbieri (2016) destaca os rituais e cerimônias de homenagem ou premiação, assim como a corroboração dos valores e costumes, tanto a nível individual como grupal. A autora destaca que estudos indicam alguns aspectos que distinguem a cultura de uma empresa de sucesso ou não, e cita a “inovação e liberdade para correr riscos; atenção aos detalhes; orientação para os resultados; orientação para as pessoas; orientação para a equipe; agressividade e não acomodação; estabilidade ou manutenção do *status quo*, em oposição à mudança e ao crescimento” (p. 122).

A respeito disso, Vale (2016, p. 93) esclarece que “as culturas que se caracterizam pela flexibilidade predizem estilos de gestão de conflito também mais flexíveis, de adaptação e de procura da situação ótima, como são o caso os estilos colaborativos”. Dessa maneira, Fiorese e Martinez (2016) inferem que a cultura organizacional exerce influência direta no clima organizacional, ao passo que as duas impactam na qualidade de vida dos trabalhadores. Os autores explicam que essa influência pode se dar de maneira positiva ou negativa, o que está sujeito ao grau de adaptação à mudança ou reinvenção que a organização se propõe a desempenhar.

De acordo com Punina (2016) a cultura organizacional pode ser compreendida como uma combinação de práticas, crenças e de valores que permitem a criação de senso de identidade e de pertencimento aos trabalhadores, assim como estimula nos mesmos o comprometimento. O autor relata que a cultura de uma organização é constantemente alterada, já que é influenciada por diversos elementos que modificam o comportamento tanto individual, como o da equipe. Por esta razão, o mesmo entende que pesquisas a respeito da mensuração desse fenômeno devem ser executadas regularmente a fim de reconhecer novas maneiras de medição, uma vez que a última década foi marcada por transformações em diversos âmbitos, que acabam impactando no comportamento das nações, sociedades e consequentemente, nas organizações e nas próprias pessoas.

Cabe salientar que a cultura organizacional se associa com a gestão do conhecimento, conforme indicado por Pérez e Rodríguez (2016), que indicam que uma organização deve buscar caracterizar-se por possuir uma cultura organizacional que estimula a geração e compartilhamento de conhecimento, assim como bom desempenho. Para os autores, isso faz com que os trabalhadores se sintam felizes, motivados e comprometidos com a organização.

A multidisciplinaridade para tratar a respeito da cultura organizacional é citada por Barale e Santos (2017), em função das muitas áreas que abordam essa temática nas pesquisas. Para Perez e Cobra (2017), as organizações assumem uma posição a perante os desafios do

meio em que estão inseridas de acordo com o processo cultural a que pertencem, utilizando as ferramentas que estão disponíveis em sua cultura. Os autores ainda mencionam que as empresas precisam desenvolver culturas específicas e gerais, que devem ser propagadas aos seus colaboradores, fornecedores e também aos acionistas.

Os mesmos autores comentam que a cultura de uma organização acaba interferindo nos comportamentos e entendimentos de todos os agentes pertencentes a mesma, assim como dá aos trabalhadores sentimento de identidade e de pertença, gerando motivação e comprometimento e também diminui a ambiguidade, já que torna mais claro como as tarefas precisam ser realizadas. Ou seja, a cultura organizacional possibilita formação de identidade à organização perante a percepção de outras organizações.

Quanto à cultura organizacional em instituições públicas, que é o foco desta proposta de pesquisa, Varela e Vásquez (2017) relatam que pesquisas sobre esta temática começaram no fim da década de sessenta e setenta e proporcionaram orientações de reforma administrativa, criticando o modelo burocrático, a redistribuição de poderes, a reorganização do setor público e a responsabilidade dos trabalhadores que atuam no serviço público. Dessa maneira, os autores concluem que a maior parte da literatura sobre a temática indica uma reestruturação no âmbito das instituições públicas.

A respeito de pesquisas que fizeram uso do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), de Ferreira et al. (2002), Just et al. (2018) investigaram a cultura organizacional em uma instituição de ensino superior privado e identificaram que há uma boa relação da instituição com o público interno e com os discentes. No entanto, os autores alertam que para verificar com maior detalhamento as questões que fazem parte da cultura organizacional é necessária uma análise com maior profundidade.

Para analisar a cultura organizacional é importante considerar o que é cultura e como esta se caracteriza no local em que esta organização está situada, especialmente quando se trata de instituições de país diferentes. Por esta razão, a seção que segue traz breves elucidações sobre esse conceito e visa situar o leitor a respeito da cultura brasileira e argentina.

2.4.1 Breves apontamentos sobre cultura e cultura brasileira e argentina

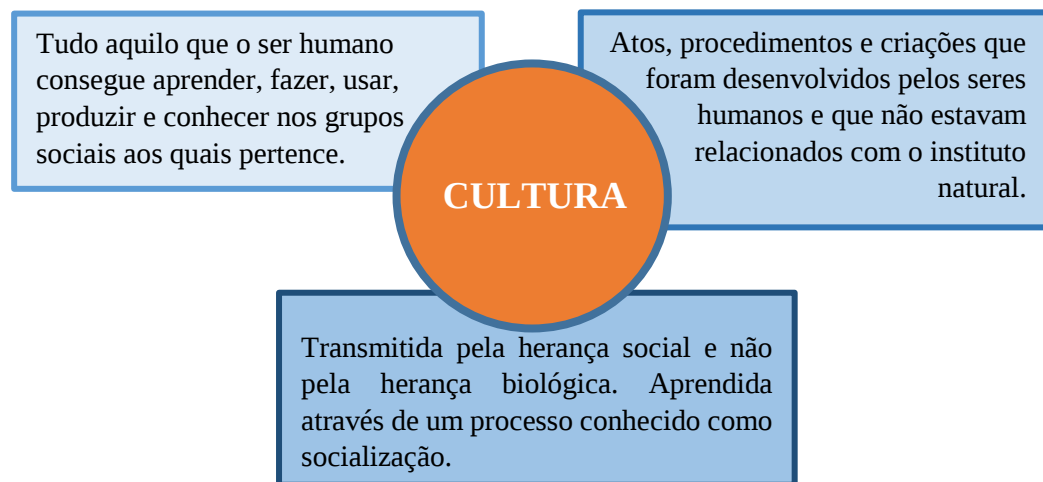
De acordo com Matta (1981, p. 2), para a Sociologia e Antropologia Social, a cultura é “um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas. É justamente porque compartilham de parcelas importantes deste código (a cultura) que um conjunto de indivíduos com interesses

e capacidades distintas e até mesmo opostas, transformam-se num grupo e podem viver juntos sentindo-se parte de uma mesma totalidade”. Ainda partindo da perspectiva antropológica, Fleury (1987) explica que a dimensão simbólica torna possível agregar os elementos relacionados com a prática social em sua totalidade

A formação de uma cultura, a partir da concepção de Zago (2013), ocorre a partir de inúmeras interações do elemento social e seu meio interno e externo, já que se trata de um fenômeno caracterizado por sua complexidade, que pode ser compreendido como o produto cognitivo de uma construção social, a qual é originada por elementos relevantes da vivência coletiva dos integrantes de um meio social, que passam a se estabelecer como modelos mentais. Ainda segundo o autor, tendo associado esses modelos, os mesmos incorporam-se ao inconsciente coletivo e, por essa razão, muitas condutas e posicionamentos não são passíveis de explicações quando questionados.

Dias (2013), por sua vez, menciona três características importantes da cultura, conforme ilustra-se na Figura 3.

Figura 3 – Elementos da cultura



Fonte: Dias (2013, p. 42).

Ao analisar a Figura 3 constata-se que para Dias (2013), a cultura pode ser aprendida e transmitida pela herança social. Também, os atos, procedimentos e criações não se relacionam com questões instintivas e também não se trata de uma herança biológica.

As sociedades civilizadas, com uso do termo de forma vulgar, atualmente relacionam cultura com a obtenção de conhecimentos e práticas idealizados como superiores e eruditos. Para a filosofia, cultura refere-se à uma soma de respostas que visam atender as necessidades e

os desejos das pessoas. Dessa maneira, a cultura pode ser entendida como a informação para obter conhecimentos teóricos e práticos que serão compartilhados com outras pessoas e com as futuras gerações. A cultura ainda possui caráter adaptativo, já que possibilita que uma modificação de hábitos do homem faça com que se adapte mais rapidamente à uma alteração do ambiente do que uma mudança biológica, ou seja, o ser humano passa a ser subjugado à cultura (PEREZ; COBRA, 2017).

A respeito do termo “cultura” Perez e Cobra (2017) relatam que este significa cultivar, com origem do latim *colere* (grifo dos autores), e mencionam que se trata do

[...] aprimoramento de seus valores, instituições, desenvolvimento intelectual, criações, civilização, progresso, hábitos, gostos, modos de sobrevivência, símbolos, crenças materiais e normas de comportamento que regulam a ação humana individual e coletiva tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida (p. 22).

Para os mesmos autores, a cultura refere-se ao produto das maneiras com que as sociedades solucionavam suas adversidades no decorrer da história. Além da cultura herdada de seus antepassados, as pessoas também constroem novos aspectos que a modificam. Assim, o ser humano apenas faz-se homem por pertencer a uma cultura e, por isso, esta pode ser considerada como um princípio de humanização. Dessa maneira, para Perez e Cobra (2017), a cultura se caracteriza como um conjunto de símbolos compartilhados pelas pessoas, pelos quais a realidade é compreendida e que proporcionam sentido à vida das pessoas.

Em relação a cultura brasileira, de acordo com Fleury (2000) desenvolveram-se padrões culturais em função da população diversa culturalmente, miscigenada pelos matrimônios interraciais. O trabalho manual era desvalorizado e a sociedade brasileira foi se desenvolvendo contraditoriamente. Ainda que houvesse a valorização da diversidade cultural de sua origem, com suas raízes africanas, os brasileiros gostam de se perceber como livres de preconceitos de raça ou cor. No entanto, se trata de uma sociedade estratificada, com diferenças na educação e em boas oportunidades no mercado de trabalho de acordo com as origens econômica e racial

De acordo com Fleury (2000), partindo desse cenário de uma sociedade diversificada e contraditória, abordar o assunto da diversidade cultural ainda era, de certo modo, emergente nas discussões das empresas brasileiras no início do século XXI. Ainda, salienta que esse surgimento não se deu por meios legais – com aconteceu em países como os Estados Unidos e Canadá-, mas é decorrente da alta competitividade dos anos 90 e também pelas filiais de empresas multinacionais americanas, devido às imposições da matriz.

Dias (2013) acrescenta que outro elemento cultural brasileiro importante é o paternalismo, e explica que sua origem começa com a revolução industrial, que inicia de maneira tardia. Os trabalhadores, advindos da zona rural, desenvolveram a mesma relação que vivenciavam no campo com os diretores das empresas, sendo, assim, dependentes de um protetor. Nessa relação de dependência, um poder tradicional passa a ser percebido como legítimo pelos trabalhadores. O autor menciona que essa particularidade está presente na cultura de muitas organizações do país e edificou um sistema de valores em que o correto é manutenção da dependência e o que se opõe a isso, torna-se errado. Dias (2013) adverte para os prejuízos desse traço cultural, já que as culturas organizacionais tendem a se transformar em função dos avanços tecnológicos e gestões mais flexíveis, uma vez que o paternalismo é marcado pela resistência a mudanças.

Em relação à Argentina, Sawers (1942) mencionou que foi um dos países mais ricos do mundo no início do século XX, possuindo uma renda per capita mais elevada que em diversos países europeus. O autor comenta que anteriormente à Grande Depressão, o país possuía uma das mais altas taxas de crescimento econômico mundial e, com isso, milhões de europeus migraram para Argentina. Quanto à migração europeia para a Argentina, Ribeiro (2002) também comenta sobre os milhões de europeus que se instalaram entre o século XIX e XX, fazendo com que a etnia do país seja fortemente marcada por descendentes de espanhóis e italianos, possuindo também pessoas de origem francesa, inglesa, alemã, russa e polonesa, entre outros.

O mesmo autor enfatiza que o Brasil e a Argentina são nações muito diferentes e que isso não se deve somente por terem sido colonizados por países distintos –no caso, Portugal e Espanha, uma vez que existem outros países que também foram colonizados pela Espanha que se assemelham mais ao Brasil do que da Argentina em muitos aspectos (como a Venezuela, Colômbia e Cuba, por exemplo). Segundo o autor, isso se dá pelas distintas maneiras de suas inserções no sistema capitalista mundial. Além disso, o desenvolvimento dos sistemas regionais, assim como a segmentação étnica desses países sofreram um impacto significativo em função dessas diferentes experiências. Considerando esses aspectos, o autor considera que a segmentação étnica nacional e a dinâmica das fronteiras em expansão são elementos que foram determinantes na caracterização distinta dos dois países.

Segundo Krawczyk (2008), a reforma do século XX realizada nas universidades latino-americanas iniciada em Córdoba, na Argentina, em 1918, teve como intuito principal a busca por autonomia universitária, modernização do ensino, com um compromisso social marcante

para a posteridade doo movimento estudantil não só na Argentina, mas também nos outros países latino-americanos.

Ainda em relação às universidades desses dois países, alvo dessa pesquisa, Krawczyk (2008) comenta que as instituições de ensino superior desses dois países possuem históricos muito distintos, o que faz com que estabeleçam características próprias marcantes, como: “distintos graus de institucionalidade, condições de trabalho docente muito díspares e modalidades de produção muito diferentes em cada um dos países, entre outros” (p. 51). No entanto, o autor comenta que, nas últimas décadas, as universidades latino-americanas têm buscado reformas a fim de modificar essa dinâmica de regulação institucional, bem como a relação com mercado e com o Estado e com o mercado. Na seção seguinte, discorre-se sobre a ferramenta quantitativa utilizada nesta pesquisa para a avaliação da Cultura Organizacional.

2.4.2 Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

Dsenvolvida no Brasil para a avaliação da cultura organizacional por Ferreira et al. (2002), o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) é uma ferramenta que possibilita analisar a cultura organizacional a partir da percepção de seus integrantes sobre os valores e das práticas da mesma. A IBACO possui uma versão reduzida elaborada por Ferreira e Assmar (2008), que foi utilizada nesta pesquisa, que é composta por 30 questões e conta com três fatores de valores (profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem-estar dos empregados) e três fatores de práticas (integração externa, recompensa e treinamento, promoção do relacionamento interpessoal), conforme elucidado no Quadro 8.

Quadro 8 – Fatores do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

FATORES		
CULTURA ORGANIZACIONAL	Fatores de valores	Profissionalismo cooperativo
		Profissionalismo competitivo
		Satisfação e bem-estar dos empregados
	Fatores de práticas	Integração externa
		Recompensa e treinamento
		Promoção do relacionamento interpessoal

Fonte: Ferreira et al. (2002) e Ferreira e Assmar (2008).

Em relação aos fatores que compõem a escala, Ferreira e Assmar (2008) indicam que, referente aos fatores de valores, as questões ligadas ao “profissionalismo cooperativo” referem-se à valorização dos trabalhadores que realizam suas atividades competentemente e são colaborativos e proativos, buscando os objetivos gerais da organização. O “profissionalismo competitivo” diz respeito exaltação da eficácia individual, ainda que isso esteja associado a priorizar a individualidade para a obtenção dos objetivos desejados. Os fatores associados à “satisfação e bem-estar dos empregados” são associados à humanização do ambiente de trabalho, com busca de que seja um local agradável.

Os fatores de práticas, por sua vez, referem-se à “integração externa”, que são relacionados ao planejamento estratégico e clientes externos, condizentes à gestão estratégica da organização. O fator de “recompensa e treinamento” diz respeito aos clientes internos e práticas de recompensas. Por fim, a “promoção do relacionamento interpessoal” busca a coesão interna, com ações voltadas para o relacionamento dos funcionários (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

Cabe salientar que Barale e Santos (2017) indicam a IBACO como instrumento mais utilizado no Brasil para investigação da cultura organizacional a partir da sua validação no contexto brasileiro. Dessa maneira, finalizado o referencial teórico, a seção seguinte discorre sobre o método utilizado nesta pesquisa.

3 MÉTODO

Esta seção destina-se a elucidar o método utilizado nesta pesquisa. Para isso, explanou-se o desenho do estudo, seguido da descrição do objeto de estudo e participantes, com os critérios de inclusão e exclusão dos mesmos. Na sequência, detalha-se a respeito dos instrumentos utilizados, os procedimentos de coleta e de análise dos dados. Por fim, esclareceu-se os aspectos éticos norteadores do estudo.

3.1 DESENHO DO ESTUDO

Como já abordado no referencial teórico, esta pesquisa adota uma perspectiva cognitivista a respeito do fenômeno sentido do trabalho (PEREIRA; TOLFO, 2016; TOLFO et al., 2011), utilizando essa vertente existente nos estudos de Morin (2001, 2002), Morin e Forest (2007) e Morin, Tonelli e Pliopas (2007), a fim de responder ao problema de pesquisa: quais as relações entre o sentido do trabalho e a cultura organizacional na percepção de docentes de universidades do Brasil e da Argentina? Na Figura 4 apresenta-se as escolhas metodológicas adotadas nesta pesquisa, resultando no desenho do estudo que foi desenvolvido para elucidar o o problema em questão.

Figura 4 – Desenho do estudo



Fonte: elaborado pela autora.

Corroborando o que consta na Figura 4, este trabalho é um estudo de caso, uma vez que se buscou compreender um fenômeno social marcado por sua complexidade (YIN, 2015), em que os participantes são docentes de universidades públicas do Brasil e da Argentina. Esse autor explica que o uso desse método é importante quando existem indagações que requerem uma descrição ampla e aprofundada a respeito do fenômeno em questão. Ainda, o mesmo explica que se trata de uma pesquisa empírica com foco em um fenômeno contemporâneo e em seu contexto, principalmente quando não for possível visualizar com clareza os limites entre estes.

A respeito do método estudo de caso, Fachin (2017) elucida que este busca a compreensão de um tema como um todo, considerando os elementos que compõem o fenômeno investigado em sua totalidade, descrevendo-os e compreendendo-os. Deste modo, a escolha dos participantes deste estudo é decorrente de uma mobilidade acadêmica na Pós-Graduação realizada possibilitada pelo edital de seleção do Programa de Mobilidade Acadêmica Internacional da Associação de Universidades Grupo Montevideo (AUGM).

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, já que possui o objetivo de solucionar questões emergentes do meio das pesquisadoras, buscando conhecimentos relacionados a um fenômeno específico (GIL, 2018). Quanto ao caráter da pesquisa, de acordo com Gil (2018), trata-se de um estudo descritivo em função da busca por estabelecer uma relação entre as variáveis estudadas. Também é classificada como descritiva segundo Walliman (2015), já que busca investigar fenômenos a fim de estabelecer um padrão que pode se repetir sob circunstâncias equivalentes, além de buscar verificar relações entre as variáveis. Por este último motivo, de acordo com o mesmo autor, ainda se classifica como um estudo de correlação pois procura-se compreender a relação entre sentido do trabalho e cultura organizacional, verificando se um exerce influência no outro.

Caracteriza-se também como uma pesquisa comparativa, já que busca comparar os dados dos docentes dos dois países investigados. Walliman (2015) esclarece que em trabalhos comparativos utiliza-se analogias para verificar semelhanças visando de prever resultados. Por fim, inclui-se o caráter exploratório, uma vez que visa fornecer maior familiaridade com a temática, com o intuito de torná-la mais clara ou elaborar hipóteses (GIL, 2018), especialmente no que diz respeito às diferenças e aproximações entre os dados dos dois países.

A abordagem adotada é mista, ou seja, quantitativa e qualitativa. A escolha por unir essas duas abordagens se justifica pela legitimidade de ambos métodos afirmada por Creswell (2010), que menciona que o uso de métodos mistos torna possível beneficiar-se das potencialidades das pesquisas qualitativa e quantitativa, possibilitando a obtenção de maior

número de *insights* com a junção dessas abordagens do que se realizadas de maneira individual, o que auxilia no entendimento dos problemas de pesquisa. O autor complementa que os problemas de pesquisa oriundos das ciências sociais e da saúde são complexos, e o uso isolado de abordagens quantitativas ou qualitativas não é indicado para dar conta e responder a toda esta complexidade.

Ao utilizar métodos mistos, Creswell e Clark (2013) esclarecem que o pesquisador deve ser rigoroso ao coletar e analisar os dados, unindo duas fontes de dados, fazendo com que um integre o outro nas análises. Os autores ainda enfatizam que o pesquisador deve dar prioridade a uma ou as duas formas de dados, dependendo do enfoque da investigação, com procedimentos em única ou múltiplas fases de estudo, combinando esses procedimentos em projetos de pesquisa que norteiam a realização do estudo, com procedimentos ancorados em percepções filosóficas e teóricas.

A respeito da pesquisa quantitativa, Creswell (2010) descreve-a como uma redução a um conjunto parcimonioso de variáveis, sob um controle rígido gerado pelo planejamento ou pela análise estatística, que fornece medidas ou observações que tornam possível a testagem de uma teoria. A escolha pela inclusão da abordagem qualitativa para este estudo se dá pelo fato de que, conforme menciona Yin (2016), este tipo de pesquisa torna possível investigar o significado das vidas dos sujeitos nas condições vivenciadas pelos mesmos, ou seja, em sua rotina cotidiana sem depender de uma investigação, possibilitando acessar as visões e perspectivas dos participantes, que é o que se busca a partir deste estudo.

Yin (2016) esclarece cinco características da pesquisa qualitativa, sendo elas: investigar o significado da vida das pessoas em condições ambientais e cotidianas reais; estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; expor as opiniões e visões dos participantes; incluir os elementos referentes ao contexto dos participantes; possibilitar elucidações de conceitos que auxiliem no entendimento do comportamento humano e buscar o uso de múltiplas fontes de evidências.

Na coleta referente a etapa quantitativa utilizou-se a Escala do Trabalho com Sentido (ETS), de Bendasolli e Borges-Andrade (2011) e o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), de Ferreira et al. (2002), exposta em sua versão reduzida por Ferreira e Assmar (2008), juntamente com o questionário sobre dados pessoais e ocupacionais dos participantes. Realizou-se a análise dos dados a partir de análises estatísticas feitas no Programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 21.0, melhor elucidadas no item 3.5.

Para a etapa qualitativa, coletou-se os dados por meio de entrevistas qualitativas (YIN, 2016) ou não estruturadas (MARCONI; LAKATOS, 2019) com os docentes, orientadas pelo protocolo de entrevistas. Os questionamentos que compõem o protocolo foram elaborados considerando as questões da etapa quantitativa e na literatura que embasou a pesquisa. Nesse modelo de entrevistas, adota-se um modelo conversacional, em que o entrevistador tem liberdade para incluir ou excluir questionamentos se entender necessário, não apresentando rigidez na estrutura (MARCONI; LAKATOS, 2019; YIN, 2016). Para interpretar os dados encontrados executou-se uma análise de conteúdo seguindo o modelo de Bardin (2016), a partir de categorias definidas *a priori*, que estão descritas no item 3.5.

Cabe destacar que o projeto desta pesquisa foi avaliado e obteve a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da Universidade Federal de Santa Maria antes do início da coleta dos dados nos dois países.

3.2 OBJETO DE ESTUDO E PARTICIPANTES

Levar em conta a cultura do país é fundamental para compreender o comportamento organizacional em diferentes contextos (BARBIERI, 2016). Em função disso e do objetivo de verificar se as relações entre o sentido do trabalho e a cultura organizacional, buscou-se por organizações que tendem a possuir diferenças marcantes em relação a cultura e mais especificamente, a cultura organizacional. Assim, a possibilidade de realização da mobilidade acadêmica por meio da AUGM tornou possível atender a este critério, já que universidade brasileira e a universidade argentina participantes atendem ao requisito principal desta pesquisa por serem de países distintos.

Na Figura 5 ilustra-se a localização física dos países em que as universidades estão situadas.

Figura 5 – Localização das universidades participantes



Fonte: elaborado pela autora.

Essas instituições foram priorizadas para a realização dessa pesquisa em função da representatividade no contexto em que estão inseridas, uma vez que são fundamentais não só para a cidade em que estão instaladas, mas para toda a região e estado. Dessa maneira, é importante a caracterização dessas instituições para uma melhor compreensão do contexto que estão inseridos os docentes participantes.

Para a realização da etapa quantitativa, a população se trata dos docentes das duas universidades, sendo que a universidade brasileira conta com 1.893 docentes do ensino superior. Não foi possível encontrar com exatidão o número de docentes da universidade argentina, já que esta informação não foi identificada nos canais oficiais da universidade. Especificamente a *Facultad de Ciencias Económicas*, em que se coletou a maior parte dos questionários, possuía cerca de 400 docentes.

A aplicação dos questionários contou com uma amostra não probabilística, por conveniência e número de participantes foi definido segundo Hair Jr. et al. (2009, p. 108), que entendem que, “como regra geral, o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do

que o número de variáveis a serem analisadas, e o tamanho mais aceitável teria uma proporção de dez para um”. Partindo desse princípio e considerando que o número total de variáveis analisadas pelos dois questionários utilizados é de 54 questões, número mínimo de participantes é de 270 respondentes, enquanto o número máximo é de 540 respondentes. Dessa maneira, buscou-se um número equilibrado de respondentes mínimos de cada instituição para a coleta de dados quantitativos.

Nas as entrevistas qualitativas, participaram docentes das duas organizações em número equivalente nas duas instituições, com oito entrevistados de cada instituição, totalizando 16 participantes. O número de entrevistados foi definido conforme os dados encontrados e necessidade de continuidade da investigação por meio das entrevistas, seguindo os critérios de exaustividade, representatividade e homogeneidade, conforme indica Bardin (2016).

Para melhor apresentação dos dados, utilizou-se siglas para referir-se aos docentes e A percepção do total de docentes participantes de cada instituição, como elucidado no Quadro 9.

Quadro 9 - Siglas para identificação dos participantes

PARTICIPANTES	SIGLAS							
Docentes brasileiros	BR1	BR2	BR3	BR4	BR5	BR6	BR7	BR8
Docentes argentinos	AR1	AR2	AR3	AR4	AR5	AR6	AR7	AR8
Docentes da universidade brasileira	DBR							
Docentes da universidade argentina	DAR							

Fonte: elaborado pela autora.

Por meio das siglas contidas no Quadro 9 é possível sistematizar as informações fornecidas pelos participantes e manter o anonimato dos mesmos. Além disso, para não expor o nome das instituições participantes, quando os docentes mencionam o nome ou sigla da universidade trocou-se para a palavra instituição, em letras maiúsculas, para diferenciar das palavras “instituição” ditas pelos docentes.

3.2.1 Critérios de inclusão e exclusão dos participantes

Nesta seção estão elucidados os critérios de inclusão e de exclusão de participantes, que serviram como requisitos para selecionar os docentes que participaram da pesquisa.

3.2.1.1 Critérios de inclusão

- Estar trabalhando como docente em uma das universidades participantes;
- Ser docente de cursos de graduação;
- Ter realizado concurso público para atuar como docente na instituição.

3.2.2.1 Critérios de exclusão

- Estar trabalhando como docente em outra universidade, que não nas universidades participantes;
- Ser docente do ensino superior, mas não da graduação;
- Não ter realizado concurso público para atuar como docente na instituição.

3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Os instrumentos basilares para esta proposta de pesquisa são a Escala do Trabalho com Sentido, de Bendasolli e Borges-Andrade (2011) (ANEXO B/PARTE II) e o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), de Ferreira et al. (2002) (ANEXO B/PARTE III), exposto na versão reduzida por Ferreira e Assmar (2008), utilizados na etapa quantitativa do estudo. Esses instrumentos foram comentados nos itens 2.3.1 e 2.4.2, respectivamente. Baseado nesses questionários e nos conceitos dos autores criadores dos mesmos, elaborou-se o protocolo de entrevistas para viabilizar a coleta de dados qualitativos, conforme o Apêndice A e B.

Além desses três instrumentos, utilizou-se um questionário solicitando os dados pessoais e ocupacionais dos participantes (ANEXO B/PARTE I), que foi o primeiro instrumento a ser preenchido pelos mesmos, em que deveriam indicar sua idade, sexo, estado civil, existência de filhos escolaridade, tempo de carreira, salário e carga horária de trabalho.

3.3.1 Instrumentos quantitativos

A Escala do Trabalho com Sentido, de Bendasolli e Borges-Andrade (2011) é composta por seis fatores, sendo eles: utilidade social do trabalho, ética no trabalho, liberdade no trabalho, aprendizagem e desenvolvimento, qualidade das relações no trabalho e coerência e

expressividade do trabalho. De acordo com os autores, cada item ou fator permite analisar o quanto o sujeito avalia que seu trabalho atual se aproxima de sua expectativa sobre o que trabalho deva possuir para que tenha sentido. Dessa maneira, quanto maiores as médias fatoriais de cada fator, maior é a percepção de sentido no trabalho em questão. Cada um dos fatores é contemplado com quatro itens do questionário, totalizando 24 questões, conforme exposto no Quadro 10.

Quadro 10 – Fatores e itens da Escala do Trabalho com Sentido

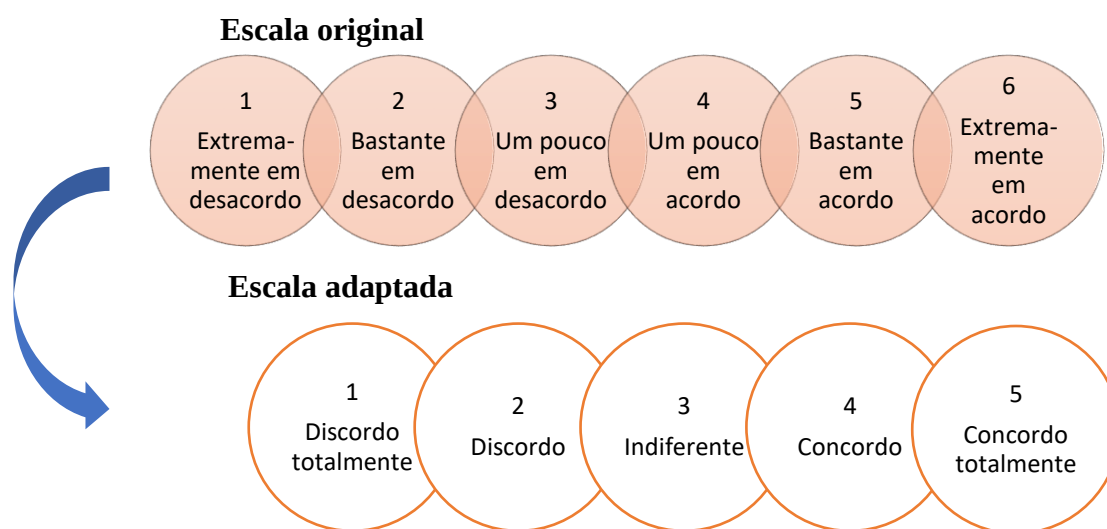
Fatores		Itens do questionário	Número do item
Sentido do trabalho	Utilidade social do trabalho	Meu trabalho é útil para a sociedade.	10
		Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.	12
		Meu trabalho é útil aos outros.	23
		Meu trabalho é importante para os outros.	31
	Ética no trabalho	Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	17
		Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.	18
		Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	19
		Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	25
	Liberdade no trabalho	Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento	14
		Tenho autonomia em meu trabalho.	27
		Meu trabalho me permite tomar decisões	30
		Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	32
	Aprendizagem e desenvolvimento	Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe.	16
		Meu trabalho me permite aprender	20
		Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	22
		Tenho prazer na realização de meu trabalho.	29
	Qualidade das relações	Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	11
		Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	13
		Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	15
		Posso contar com o apoio de meus colegas de trabalho.	28
	Coerência e expressividade	Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências.	9
		Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais	21
		Meu trabalho permite que eu me faça ouvir.	24
		Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.	26

Fonte: Bendassolli e Borges-Andrade (2015).

Selecionou-se a ETS para a utilização na pesquisa por estar alinhada conceitualmente com a proposta do estudo e por ser uma escala com um número de itens aceitável em relação a sua extensão, uma vez que não foi o único instrumento utilizado, facilitando obter a resposta completa dos participantes. Originalmente a ETS possui escala *likert* de 6 pontos, mas optou-se por adaptá-la para uma escala *likert* de 5 pontos, uma vez que, conforme explicam Vieira e Dalmoro (2013), no caso de questionários que contam com muitas indagações é indicado o uso

de escalas menores, já que reduz o número de possibilidades a serem consideradas. Além disso, os autores argumentam que o uso do ponto neutro faz com que os respondentes do questionário fiquem mais à vontade ao manifestar seu ponto de vista. A adaptação da escala *likert* da ETS ocorreu conforme visualiza-se na Figura 6.

Figura 6 – Adaptação da escala *likert* da ETS



Fonte: adaptado de Bendasolli e Borges-Andrade (2015).

Dessa maneira, escala *likert* da ETS terá a mesma quantidade de pontos da escala *likert* do IBACO, o outro instrumento utilizado na pesquisa que, para a avaliação da cultura organizacional, utilizou-se o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), de Ferreira et al. (2002) em sua versão reduzida (FERREIRA; ASSMAR, 2008). Essa ferramenta torna possível analisar a cultura organizacional a partir da percepção de seus integrantes sobre os valores e das práticas da mesma. A escolha pela utilização da IBACO em sua versão reduzida deu-se em função da proposta de utilização de dois questionários na pesquisa e a longa extensão do IBACO completo, que conta com 94 afirmativas, o que torna muito extenso o material total a ser aplicado.

A escala reduzida é composta por 30 questões e conta com três fatores de valores (profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem-estar dos empregados) e três fatores de práticas (integração externa, recompensa e treinamento, promoção do relacionamento interpessoal), conforme elucidado no Quadro 11. Cabe salientar que as afirmações que compõem o IBACO precisaram ser adaptadas para o tipo de organização e público alvo da pesquisa.

Quadro 11 – Fatores e itens do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

Fatores		Itens do questionário		Número do item
Cultura Organizacional	Fatores de valores	Profissionalismo cooperativo	A preocupação do docente com a qualidade de seu serviço é bem vista.	46
			O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	49
			O profissionalismo dos docentes é visto como uma grande virtude.	51
			A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	53
			Os docentes que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	54
		Profissionalismo competitivo	Somente os bons docentes recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	55
			A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	56
			O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do docente na instituição.	57
			A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da instituição é a produtividade	61
			A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	62
		Satisfação e bem-estar dos empregados	As necessidades pessoais e o bem-estar dos docentes constituem uma preocupação constante da instituição.	35
			Investe-se no crescimento profissional dos docentes.	38
			Os docentes recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	42
			Programas para aumentar a satisfação dos docentes são regularmente desenvolvidos.	44
			Programas destinados a melhorar o bem-estar dos docentes são implementados e testados.	50
	Fatores de práticas	Integração externa	O atendimento às necessidades dos alunos é uma das metas mais importantes.	34
			Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos alunos.	36
			O acompanhamento e atendimento das necessidades dos alunos é feito constantemente.	39
			Mantêm-se relações amigáveis com os alunos.	40
			As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	47
		Recompensa e treinamento	Os docentes que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	37
			Os docentes são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais	43
			Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os docentes.	48
			As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	58
			Os docentes costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	60
		Promoção do relacionamento interpessoal	Os docentes têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	33
			Os chefes imediatos são como pais para os docentes.	41
			É prática comum a comemoração dos aniversários pelos docentes.	45
			As relações entre docentes e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	52
			Os docentes se relacionam como se fossem uma grande família.	59

Fonte: Ferreira et al. (2002) e Ferreira e Assmar (2008).

Em relação aos fatores que compõem a escala, Ferreira e Assmar (2008) indicam que, referente aos fatores de valores, as questões ligadas ao “profissionalismo cooperativo” referem-se à valorização dos trabalhadores que realizam suas atividades competentemente e são colaborativos e proativos, buscando os objetivos gerais da organização. O “profissionalismo competitivo” diz respeito exaltação da eficácia individual, ainda que isso esteja associado a priorizar a individualidade para a obtenção dos objetivos desejados. Os fatores associados à “satisfação e bem-estar dos empregados” são associados à humanização do ambiente de trabalho, com busca de que seja um local agradável.

Os fatores de práticas, por sua vez, referem-se à “integração externa”, que são relacionados ao planejamento estratégico e clientes externos, condizentes à gestão estratégica da organização. O fator de “recompensa e treinamento” diz respeito aos clientes internos e práticas de recompensas. Por fim, a “promoção do relacionamento interpessoal” busca a coesão interna, com ações voltadas para o relacionamento dos funcionários (FERREIRA; ASSMAR, 2008). A escala *likert* do IBACO é de 5 pontos, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 – Escala *likert* do IBACO



Fonte: baseado em Ferreira et al. (2002) e Ferreira e Assmar (2008).

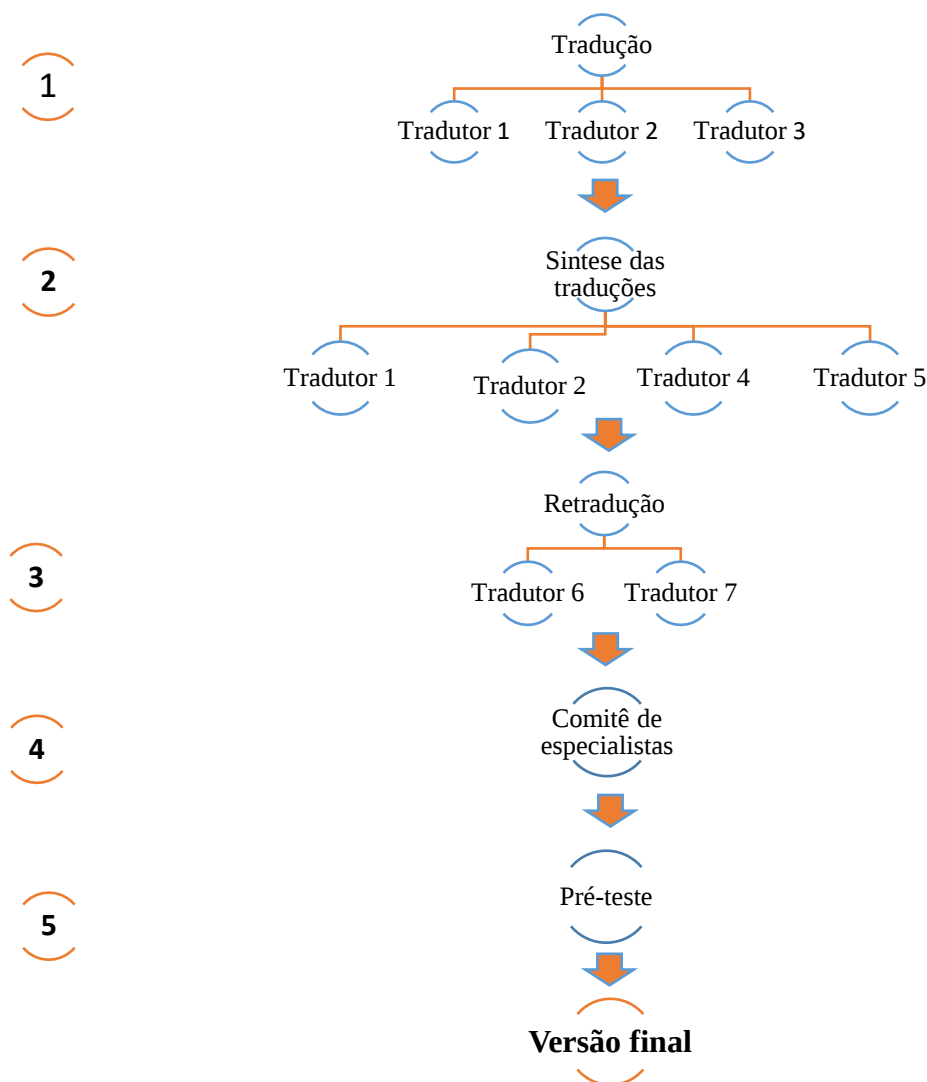
Desse modo, as duas escalas *likert* utilizadas nos instrumentos quantitativos da pesquisa possuem a mesma quantidade de pontos, o que auxilia o processo de análise dos dados. Tendo em vista que essas escalas foram elaboradas no idioma português, para a coleta dos dados na Argentina ambas passaram pelo processo de adaptação transcultural.

3.3.3 Adaptação transcultural dos questionários

Em função de os questionários utilizados na pesquisa terem sido desenvolvidos no idioma português, tornou-se necessário realizar a adaptação transcultural para o uso com os docentes argentinos. De acordo com Beaton et al. (2000), a adaptação transcultural refere-se ao

processo de preparação de um questionário para a utilização em outro contexto, que inclui as alterações da linguagem, ou seja, a tradução e a adaptação cultural. Para isso, os autores sugerem a realização de cinco etapas, que são: a tradução, a síntese das traduções, retradução, análise de um comitê de especialistas e o pré-teste. Ainda, comentam que as etapas que fazem parte do processo de adaptação transcultural devem ser realizadas com os itens individuais, as instruções para o questionário e as opções de resposta. Além disso, indicam contar com dois tradutores, no caso deste trabalho, incluiu-se um tradutor adicional em cada uma das etapas e outros dois tradutores no processo de síntese das traduções, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8 – Etapas do processo de tradução e adaptação transcultural de questionários



Fonte: baseado em Beaton et. al (2000).

Seguindo as etapas indicadas por Beaton et al. (2000) descritas na Figura 8, a primeira delas refere-se ao processo de tradução dos questionários. Para isso solicitou-se a três pessoas bilíngues, ou seja, falantes do idioma português e espanhol, mas que fossem nativas em espanhol para realizar a tradução dos questionários. De posse das traduções, deu-se início a segunda etapa, que se refere à síntese das traduções, em que se fez uma comparação das três versões a fim de verificar as diferenças e elencar os termos mais adequados para o uso do questionário e que estavam mais de acordo com a versão original.

Após essa comparação, expôs-se as diferenças aos tradutores, que puderam elencar a opção que entendiam ser a mais adequada. Nesse momento, uma das tradutoras originais não participou da seleção das palavras questionadas e por isso, solicitou-se a outras duas pessoas, também bilíngues e nativas em espanhol, para participar desse processo. Isso possibilitou uma percepção imparcial da seleção de vocabulário, já que ainda não tinham elencado as palavras que consideravam mais adequadas. Nos momentos em que não foi possível ter um consenso, optou-se pela escolha da maioria dos tradutores. A finalização das duas etapas iniciais está exposta de maneira resumida nos Quadros 12, 13 e 14, que contêm a tradução e síntese das traduções do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes.

Quadro 12 – Tradução e síntese das traduções do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes

Questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes		
Item	Versão original	1ª Versão em espanhol
Enunciado	Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como objetivo analisar a relação entre o sentido do trabalho e a cultura da organização na percepção de docentes de universidades brasileiras e argentinas. Contamos com sua colaboração para prestar as informações solicitadas. Lembre-se que não há respostas certas ou erradas. Leia as questões com atenção e seja sincero, assinalando a alternativa que você mais se identifica. Os questionários estarão sob responsabilidade da Prof ^a . Dr ^a Vânia Medianeira Flores Costa e seu anonimato e o sigilo de suas informações está garantido. Os dados somente serão utilizados para fins acadêmicos. Caso você tenha alguma dúvida, entre em contato com as responsáveis pela pesquisa: a mestrandia Maria Julia Pegoraro Gai e a professora orientadora por meio dos e-mails mariajuliagai@hotmail.com e vania.costa@ufsm.br, pelo telefone (55) 3220-9297 - ramal 200 ou no endereço Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4205, Cidade Universitária, Bairro Camobi, Santa Maria/RS. Desde já agradecemos por sua colaboração. PARTE I - QUESTIONÁRIO DE DADOS PESSOAIS E OCUPACIONAIS	Este cuestionario es parte de una investigación que tiene como objetivo analizar la relación entre el sentido del trabajo y la cultura de la organización en la percepción de docentes de universidades brasileñas y argentinas. Contamos con su colaboración para proporcionar las informaciones solicitadas. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas . Lea las cuestiones con atención y sea sincero, señalando la alternativa con la que usted más se identifica. Los cuestionarios estarán bajo la responsabilidad de la Prof ^a . Dr ^a Vânia Medianeira Flores Costa y el anonimato y sigilo de sus informaciones está garantizado. Los datos sólo serán utilizados para fines académicos. En caso de tener alguna duda, entre en contacto con las responsables de la investigación: la alumna Maria Julia Pegoraro Gai y la profesora orientadora por medio de los e-mails mariajuliagai@hotmail.com y vania.costa@ufsm.br, por el teléfono +55 (55) 3220-9297 – prefijo 200 o en la dirección Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, edificio 74C, sala 4205, Ciudad Universitaria, Barrio Camobi, Santa Maria/RS. Desde ya agradecemos por su colaboración. PARTE I- CUESTIONARIO DE DATOS PERSONALES Y OCUPACIONALES
Dados pessoais e ocupacionais	1- IDADE- 1. até 30 anos; 2. entre 31 a 40 anos; 3. entre 41 a 50 anos; 4. entre 51 a 60 anos; 5. mais de 61 anos.	EDAD -1.hasta 30 años; 2. entre 31 a 40 años; 3. entre 41 a 50 años; 4. entre 51 a 60 años; 5. más de 61 años.
	2- GÊNERO- 1. Feminino; 2. Masculino.	GÉNERO- 1. Femenino; 2. Masculino.
	3- POSSUI FILHOS - 1.Sim; 2.Não.	TIENES HIJOS- 1. Si; 2. No.
	4- ESTADO CIVIL-1.Solteiro(a); 2.Casado(a) ou em união estável; 3.Viúvo(a);4.Separado/divorciado(a).	ESTADO CIVIL- 1. Soltero (a); 2. Casado (a) o pareja de hecho ; 3. Viudo (a); 4. Separado/divorciado (a).
	5- ESCOLARIDADE -1. Ensino Superior; 2. Especialização; 3. Mestrado; 4. Doutorado; 5. Pós-doutorado.	ESCOLARIDAD- 1. Ciclo Superior ; 2. Especialización; 3. Master ; 4. Doctorado; 5. Post doctorado .
	6- TEMPO DE CARREIRA - 1. de 6 meses a 2 anos; 2. de 3 a 6 anos; 3. de 7 a 10 anos; 4. de 10 a 15 anos; 5. mais de 15 anos	TIEMPO DE CARRERA- 1. de 6 meses a 2 años; 2. de 3 a 6 años; 3. de 7 a 10 años; 4. de 10 a 15 años; 5. más de 15 años.
	7- RENDA - 1. menos de 5 salários mínimos; 2. entre 6 e 10 salários mínimos; 3. entre 10 e 15 salários mínimos; 4. mais de 15 salários mínimos	RENDA - 1. menos de 5 salarios mínimos; 2. entre 6 y 10 salarios mínimos; 3. entre 10 y 15 salarios mínimos; 4. más de 15 salarios mínimos
	8- CARGA HORÁRIA SEMANAL- 1. menos de 20 horas; 2. 20 horas; 3. 40 horas; 4. mais de 40 horas	CARGA HORÁRIA SEMANAL - 1. menos de 20 horas; 2. 20 horas; 3. 40 horas; 4. más de 40 horas

Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 13 descreve-se a tradução e síntese das traduções da Escala do Trabalho com Sentido.

Quadro 13 – Tradução e síntese das traduções da Escala do Trabalho com Sentido

Escala do Trabalho com Sentido		
Item	Versão original	1ª Versão em espanhol
Enunciado	PARTE II- ESCALA DO TRABALHO COM SENTIDO Os enunciados seguintes dizem respeito à opinião que você tem sobre seu trabalho. Em que medida você está de acordo com cada uma delas em uma escala de 1 a 5? Responda às questões com sinceridade e lembre-se de responder a todas as afirmativas. ENUNCIADOS	PARTE II- ESCALA DEL TRABAJO CON SENTIDO Los siguientes enunciados si refieren a la opinión que usted tiene sobre su trabajo. ¿En qué medida usted está de acuerdo con cada una de ellas en una escala de 1 a 5? Responda a las preguntas con sinceridad y recuerde responder a todas las afirmaciones . ENUNCIADOS
	1 Não se aplica de modo nenhum; 2 Pouco se aplica; 3 Aplica-se razoavelmente; 4 Aplica-se bastante; 5 Aplica-se totalmente.	1 Totalmente en desacuerdo; 2 En desacuerdo; 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 De acuerdo; 5 Totalmente de acuerdo
Escala		
Afirmativas	9 Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências.	Realizo un trabajo que corresponde con mis competencias.
	10 Meu trabalho é útil para a sociedade.	Mi trabajo es útil para la sociedad.
	11 Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	Mi trabajo me permite tener buenos contactos con mis compañeros .
	12 Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.	Mi trabajo trae una contribución a la sociedad.
	13 Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.
	14 Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.	En mi trabajo, tengo libertad para resolver los problemas de acuerdo a mi criterio .
	15 Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	Existe compañerismo entre mis compañeros de trabajo y yo.
	16 Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe.	Mi trabajo permite mejorar mis habilidades .
	17 Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	Trabajo en un ambiente que valora la justicia (que respeta mis derechos).
	18 Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.	Trabajo en un ambiente dónde todos son tratados con igualdad .
	19 Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	Trabajo en un ambiente que valora la consideración por la dignidad humana.
	20 Meu trabalho me permite aprender.	Mi trabajo me permite aprender.
	21 Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	Mi trabajo corresponde a mis intereses profesionales.
	22 Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	Mi trabajo me permite desarrollar mis competencias.
	23 Meu trabalho é útil aos outros.	Mi trabajo es útil para los demás .
	24 Meu trabalho permite que eu me faça ouvir.	Mi trabajo permite que me haga oír.
	25 Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	Trabajo en un ambiente que respeta a las personas.
	26 Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos.
	27 Tenho autonomia em meu trabalho.	Tengo autonomía en mi trabajo.
	28 Posso contar com o apoio de meus colegas de trabalho.	Puedo contar con el apoyo de mis compañeros de trabajo.
	29 Tenho prazer na realização de meu trabalho.	Disfruto realizando mi trabajo.
	30 Meu trabalho me permite tomar decisões.	Mi trabajo me permite tomar decisiones.
	31 Meu trabalho é importante para os outros.	Mi trabajo es importante para los demás .
	32 Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	Tengo libertad para decidir como realizar mi trabajo.

Fonte: elaborado pela autora.

O último questionário a passar pela Tradução e síntese das traduções foi o Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional, conforme detalhado no Quadro 14.

Quadro 14 – Tradução e síntese das traduções do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional

(continua)

Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional		
Item	Versão original	1ª Versão em espanhol
Enunciado	PARTE III- INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das organizações. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua instituição, em uma escala de 1 a 5, conforme ilustrado abaixo: Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na instituição e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco. Na instituição em que eu trabalho ...	PARTE III- INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL En las paginas siguientes encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las diferentes prácticas y procedimientos que se adoptan comúnmente en el día a día de las organizaciones. Marca el grado en que cada una de estas practicas caracteriza su institución, en una escala del 1 al 5, como se muestra a continuación: Su respuesta debe reflejar lo que sucede en la institución y no su opinión personal o grado de satisfacción con lo que ocurre. Responde por favor a todas las afirmaciones, sin dejar ninguna en blanco. En la institución en la que trabajo...
	1 Não se aplica de modo nenhum; 2 Pouco se aplica; 3 Aplica-se razoavelmente; 4 Aplica-se bastante; 5 Aplica-se totalmente	1 No se aplica de ninguna manera; 2 Se aplica poco; 3 Se aplica razonablemente; 4 Se aplica bastante; 5 Se aplica totalmente.
Escala	33	Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
	34	O atendimento às necessidades dos alunos é uma das metas mais importantes.
	35	As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante da instituição.
	36	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos alunos.
	37	Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.
	38	Investe-se no crescimento profissional dos servidores.
	39	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos alunos é feito constantemente.
	40	Mantêm-se relações amigáveis com os alunos.
	41	Os chefes imediatos são como pais para os servidores.
	42	Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.
	43	Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.
	44	Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.
Afirmativas	45	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores.
		Los servidores tienen una amplia libertad de acceso a los directores.
		El atendimento a las necesidades de los alumnos es una de las metas más importantes.
		Las necesidades personales y el bienestar de los servidores constituyen una preocupación constante de la institución.
		Se persigue la excelencia de productos y servicios como forma de satisfacer a los alumnos.
		Los servidores que presentan ideas innovadoras suelen ser premiados.
		Se invierte en el crecimiento profesional de los servidores .
		El seguimiento y atención de las necesidades de los alumnos es realizado de manera constante .
		Se mantienen relaciones amigables con los alumnos.
		Los jefes inmediatos son como padres para los servidores .
		Los servidores reciben formación para poder desarrollar su creatividad.
		Los servidores son premiados cuando presentan un desempeño que se destaca de los demás.
		Los programas para aumentar la satisfacción de los servidores se desarrollan regularmente.
		Es común la celebración de los aniversarios por los servidores.

Quadro 14 – Tradução e síntese das traduções do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional

(conclusão)

Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional		
Item	Versão original	1ª Versão em espanhol
46	A preocupação do docente com a qualidade de seu serviço é bem vista.	La preocupación del docente con la calidad de su servicio es bien vista.
47	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	Las innovaciones se introducen en general para satisfacer las necesidades del mercado.
48	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores.	Los eventos sociales con distribución de regalos son comúnmente realizados para los servidores.
49	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	El esfuerzo y la dedicación al trabajo son calidades muy apreciadas.
50	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.	Los programas destinados a mejorar el bienestar de los servidores son implementados y testados .
51	O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude.	El profesionalismo de los servidores es visto como una gran virtud.
52	As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	Las relaciones entre servidores y miembros de alto rango son cordiales y amigables .
53	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	La preocupación en superar las dificultades del día a día es vista como de gran valor.
54	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	Los servidores que demuestran dedicación y espíritu de colaboración son los mejores modelos a seguir.
55	Somente os bons servidores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	Solamente los mejores servidores reciben beneficios que les garantizan un mejor bienestar.
56	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	La creatividad es uno de los requisitos básicos para la ocupación de cargos gerenciales.
57	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na instituição.	El crecimiento profesional es considerado indispensable para la permanencia del servidor en la institución.
58	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	Las innovaciones suelen ser introducidas a través de programas de calidad.
59	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.	Los servidores se relacionan como si fueran una gran familia.
60	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	Los servidores suelen ser premiados cuando alcanzan metas preestablecidas.
61	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da instituição é a produtividade.	La competición es valorada, aunque de forma no sana, porque el objetivo principal de la institución es la productividad.
62	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	La competición es vista como indispensable para lograr los mejores resultados.

Fonte: elaborado pela autora baseado em Ferreira et al. (2002) e Ferreira e Assmar (2008).

A respeito do contido nos Quadros 12, 13 e 14, salienta-se que as palavras que estão em negrito foram; as que apresentaram divergência entre os tradutores e necessitaram de análise posterior. A descrição completa dos dados relacionados a etapa de tradução e síntese das traduções está detalhada no Apêndice C.

Em sequência, a versão decorrente desta segunda etapa do processo de adaptação, já em espanhol, foi encaminhada a outras duas tradutoras bilíngues, mas agora com a idioma

nativo sendo o português, a fim de dar início a terceira etapa que consiste no processo de retradução. Essa etapa destinou-se a verificar se a versão em espanhol possuía equivalência semântica em relação aos questionários originais. A análise do processo de retradução está descrito no Quadro 15, 16 e 17 e no Apêndice C contém todas as versões completas obtidas nesse processo. Dessa maneira, no Quadro 15 apresenta-se a avaliação das retraduições do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes.

Quadro 15 – Avaliação das retraduições do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes

Questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes		
Item	Versão original em português	Avaliação*
Enunciado	Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como objetivo analisar a relação entre o sentido do trabalho e a cultura da organização na percepção de docentes de universidades brasileiras e argentinas. Contamos com sua colaboração para prestar as informações solicitadas. Lembre-se que não há respostas certas ou erradas. Leia as questões com atenção e seja sincero, assinalando a alternativa que você mais se identifica. Os questionários estarão sob responsabilidade da Prof ^a . Dr ^a Vânia Medianeira Flores Costa e seu anonimato e o sigilo de suas informações está garantido. Os dados somente serão utilizados para fins acadêmicos. Caso você tenha alguma dúvida, entre em contato com as responsáveis pela pesquisa: a mestrandia Maria Julia Pegoraro Gai e a professora orientadora por meio dos e-mails mariajuliagai@hotmail.com e vania.costa@ufsm.br, pelo telefone (55) 3220-9297 - ramal 200 ou no endereço Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4205, Cidade Universitária, Bairro Camobi, Santa Maria/RS. Desde já agradecemos por sua colaboração. PARTE I - QUESTIONÁRIO DE DADOS PESSOAIS E OCUPACIONAIS	VO ≈ R1 ≈ VO ≈ R2
Dados pessoais e ocupacionais	1 IDADE 1. até 30 anos ; 2. entre 31 a 40 anos; 3. entre 41 a 50 anos; 4. entre 51 a 60 anos; 5. mais de 61 anos.	VO = R1 = VO = R2
	2 GÊNERO 1. Feminino; 2. Masculino.	
	3 POSSUI FILHOS 1.Sim; 2.Não.	
	4 ESTADO CIVIL 1. Solteiro (a); 2. Casado (a) ou em união estável; 3. Viúvo (a); 4. Separado/divorciado (a).	
	6 TEMPO DE CARREIRA 1. de 6 meses a 2 anos; 2. de 3 a 6 anos; 3. de 7 a 10 anos; 4. de 10 a 15 anos; 5. mais de 15 anos	
	7 RENDA 1. menos de 5 salários mínimos; 2. entre 6 e 10 salários mínimos; 3. entre 10 e 15 salários mínimos; 4. mais de 15 salários mínimos	VO = R1 ≈ VO ≈ R2
	8 CARGA HORÁRIA SEMANAL 1. menos de 20 horas; 2. 20 horas; 3. 40 horas; 4. mais de 40 horas	
	9 ESCOLARIDADE 1 Ensino Superior; 2. Especialização; 3. Mestrado; 4. Doutorado; 5. Pós-doutorado.	

Fonte: elaborado pela autora.

* “VO” = Versão Original; “R1” = Retradução 1; “R2” = Retradução 2; “=” = Igual; “≈” = Similar.

Em sequência, o Quadro 16 contém a avaliação das retraduições do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes.

Quadro 16 – Avaliação das retraduições da Escala do Trabalho com Sentido

Escala do Trabalho com Sentido		
Item	Versão original em português	Avaliação*
Enunciado	PARTE II – ESCALA DO TRABALHO COM SENTIDO Os enunciados seguintes dizem respeito à opinião que você tem sobre seu trabalho. Em que medida você está de acordo com cada uma delas em uma escala de 1 a 5? Responda às questões com sinceridade e lembre-se de responder a todas as afirmativas. ENUNCIADOS	VO ≈ R1 ≈
	14 Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.	VO ≈ R2
	16 Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe.	
	31 Meu trabalho é importante para os outros.	
Escala	1. Discordo Totalmente; 2. Discordo; 3. Indiferente; 4. Concordo; 5, Concordo Totalmente	
	9 Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências.	
	10 Meu trabalho é útil para a sociedade.	
	17 Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	VO = R1
	18 Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.	
	20 Meu trabalho me permite aprender.	=
	21 Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	
	22 Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	VO = R2
	23 Meu trabalho é útil aos outros.	
	25 Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	
	26 Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.	
	29 Tenho prazer na realização de meu trabalho.	
	30 Meu trabalho me permite tomar decisões.	
	32 Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	
	11 Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	
	13 Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	VO = R1
	15 Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	≈
	19 Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	
	27 Tenho autonomia em meu trabalho.	VO ≈ R2
	28 Posso contar com o apoio de meus colegas de trabalho.	
	12 Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.	VO ≈ R1 ≈
	24 Meu trabalho permite que eu me faça ouvir.	VO = R2

Fonte: elaborado pela autora baseado em Bendassolli e Borges-Andrade (2015).

* “VO” = Versão Original; “R1” = Retradução 1; “R2” = Retradução 2; “=” = Igual; “≈” = Similar.

Por fim, a avaliação das retraduições do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional consta no Quadro 17.

Quadro 17 – Avaliação das retraduições do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional

Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional		
Item	Versão original em português	Avaliação
Enunciado	PARTE III – INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das organizações. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua instituição, em uma escala de 1 a 5, conforme ilustrado abaixo: Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na instituição e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco. Na instituição em que eu trabalho ...	VO ≈ R1
	1 Não se aplica de modo nenhum; 2 Pouco se aplica; 3 Aplica-se razoavelmente; 4 Aplica-se bastante; 5 Aplica-se totalmente	≈
36	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos alunos.	VO ≈ R2
38	Investe-se no crescimento profissional dos servidores.	
39	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos alunos é feito constantemente.	
40	Mantêm-se relações amigáveis com os alunos.	
42	Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	
44	Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.	
48	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores.	
49	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	
61	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da instituição é a produtividade.	
62	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	
33	Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	VO = R1
34	O atendimento às necessidades dos alunos é uma das metas mais importantes.	
35	As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante da instituição.	
37	Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	
41	Os chefes imediatos são como pais para os servidores.	
43	Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	
45	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores.	
46	A preocupação do docente com a qualidade de seu serviço é bem vista.	
47	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	
50	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.	
53	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	
54	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	
55	Somente os bons servidores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	
56	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	
57	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na instituição.	
58	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	
59	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.	
60	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	
51	O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude.	VO = R1 ≈ VO ≈ R2
52	As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	VO ≈ R1 ≈ VO = R2

Fonte: elaborado pela autora baseado em Ferreira et al. (2002) e Ferreira e Assmar (2008).

* “VO” = Versão Original; “R1” = Retradução 1; “R2” = Retradução 2; “=” = Igual; “≈” = Similar.

A partir do Quadro 17 observa-se que nenhum dos itens apresentaram problemas quanto à tradução, já que não se identificou elementos em desconformidade ou que necessitassem de alteração. A partir disso, a versão final foi encaminhada ao comitê de especialistas, composto pelos diretores da *Facultad de Ciencias Económicas* da universidade argentina, que verificaram se o questionário estava adequado para o início da coleta de dados, a pedido da Secretária Acadêmica da faculdade. Após essa conferência e com a obtenção da autorização dos diretores da faculdade, iniciou-se etapa do pré-teste que auxiliou na identificação de possíveis falhas do questionário.

A última etapa do processo de adaptação transcultural descrito por Beaton et. al (2000) refere-se ao pré-teste. Marconi e Lakatos (2019) explicam que o pré-teste possibilita identificar se o questionário utilizado possui três elementos fundamentais, sendo eles a fidedignidade, a validade e a operatividade. Esta última relaciona-se com a acessibilidade e clareza no vocabulário utilizado e foi onde ocorreu as principais alterações no questionário em espanhol. Os mesmos autores ainda indicam que ao se apontar as falhas, o questionário deve ser reformulado. O pré-teste pode ser aplicado mais de uma vez, visando seu aprimoramento.

Para essa etapa, contou-se com a colaboração de quinze professores. Inicialmente aplicou-se os questionários a cinco professores e solicitou-se a revisão dos termos utilizados. As alterações indicadas pelos mesmos foram realizadas a medida que os mesmos as apontavam essa necessidade, passando pelo crivo da pesquisadora. É importante destacar a necessidade de trocas para termos mais usuais no contexto argentino. Realizadas essas mudanças, outros dez professores avaliaram o questionário e concluíram que não havia necessidade de alterações. As indicações feitas pelos participantes do pré-teste a respeito do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes estão destacadas em negrito no Apêndice C. O Quadro 18 se propõe a resumir as alterações após o pré-teste do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes, com as solicitações de alteração em negrito.

Quadro 18 – Alterações após o pré-teste do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes

Questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes		
Item	2ª Versão em espanhol	3ª Versão em espanhol
Enunciado	Este cuestionario es parte de una investigación que tiene como objetivo analizar la relación entre el sentido del trabajo y la cultura de la organización en la percepción de docentes de universidades brasileñas y argentinas. Contamos con su colaboración para proporcionar las informaciones solicitadas. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Lea las cuestiones con atención y sea sincero, señalando la alternativa con la que usted más se identifica. Los cuestionarios estarán bajo la responsabilidad de la Prof ^a . Dr ^a Vânia Medianeira Flores Costa y el anonimato y sigilo de sus informaciones está garantizado. Los datos sólo serán utilizados para fines académicos. En caso de tener alguna duda, entre en contacto con las responsables de la investigación: la alumna Maria Julia Pegoraro Gai y la profesora orientadora por medio de los e-mails mariajuliagai@hotmail.com y vania.costa@ufsm.br, por el teléfono +55 (55) 3220-9297 – prefijo 200 o en la dirección Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, edificio 74C, sala 4205, Ciudad Universitaria, Barrio Camobi, Santa Maria/RS. Desde ya agradecemos por su colaboración. PARTE I – CUESTIONARIO DE DATOS PERSONALES Y OCUPACIONALES	Este cuestionario es parte de una investigación que tiene como objetivo analizar la relación entre el sentido del trabajo y la cultura de la organización en la percepción de docentes de universidades brasileñas y argentinas. Contamos con su colaboración para proporcionar las informaciones solicitadas. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Lea las cuestiones con atención y sea sincero, señalando la alternativa con la que usted más se identifica. Los cuestionarios estarán bajo la responsabilidad de la Prof ^a . Dr ^a Vânia Medianeira Flores Costa y el anonimato y confidencialidad de sus informaciones está garantizado. Los datos sólo serán utilizados para fines académicos. En caso de tener alguna duda, entre en contacto con las responsables de la investigación: la alumna Maria Julia Pegoraro Gai y la profesora orientadora por medio de los e-mails mariajuliagai@hotmail.com y vania.costa@ufsm.br, por el teléfono +55 (55) 3220-9297 – prefijo 200 o en la dirección Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, edificio 74C, sala 4205, Ciudad Universitaria, Barrio Camobi, Santa Maria/RS. Desde ya agradecemos por su colaboración. PARTE I – CUESTIONARIO DE DATOS PERSONALES Y OCUPACIONALES
Datos pessoais e ocupacionais	1 EDAD 1.hasta 30 años; 2. entre 31 a 40 años; 3. entre 41 a 50 años; 4. entre 51 a 60 años; 5. más de 61 años	1 EDAD 1. hasta 30 años; 2. entre 31 a 40 años; 3. entre 41 a 50 años; 4. entre 51 a 60 años; 5. más de 61 años
	2 GÉNERO 1. Femenino; 2. Masculino	2 SEXO 1. Femenino; 2. Masculino
	3 TIENES HIJOS 1. Si; 2. No	3 TIENE HIJOS 1. Si; 2. No
	4 ESTADO CIVIL 1. Soltero (a); 2. Casado (a) o pareja de hecho; 3. Viudo (a); 4. Separado/divorciado (a)	4 ESTADO CIVIL 1. Soltero (a); 2. Casado (a) o pareja de hecho; 3. Viudo (a); 4. Separado/divorciado (a)
	5 ESCOLARIDAD 1. Ciclo Superior; 2. Especialización; 3. Master; 4. Doctorado; 5. Post doctorado	5 ESCOLARIDAD 1. Ciclo Superior; 2. Especialización; 3. Master; 4. Doctorado; 5. Post doctorado
	6 TIEMPO DE CARRERA 1. de 6 meses a 2 años; 2. de 3 a 6 años; 3. de 7 a 10 años; 4. de 10 a 15 años; 5. más de 15 años	6 ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO 1. menos de 2 años; 2. de 3 a 6 años; 3. de 7 a 10 años; 4. de 10 a 15 años; 5. más de 15 años
	7 RENDA 1. menos de 5 salarios mínimos; 2. entre 6 y 10 salarios mínimos; 3. entre 10 y 15 salarios mínimos; 4. más de 15 salarios mínimos	7 SALARIO 1. menos de 5 salarios mínimos; 2. entre 6 y 10 salarios mínimos; 3. entre 10 y 15 salarios mínimos; 4. más de 15 salarios mínimos
	8 CARGA HORÁRIA SEMANAL 1. menos de 20 horas; 2. 20 horas; 3. 40 horas; 4. más de 40 horas	8 CARGA HORÁRIA SEMANAL 1. menos de 20 horas; 2. 20 horas; 3. 40 horas; 4. más de 40 horas 5. otra:

Fonte: elaborado pela autora.

As alterações referentes ao questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes mencionadas no Quadro 18 estão relacionadas à mudança da expressão “*género*” por “*sexo*”, “*tiempo de carrera*” por “*antigüedad en el trabajo*”, a fim de tornar mais claro o que se buscou solicitar. Além disso, houve a troca de “*renda*” por “*salário*” e os participantes sugeriram incluir uma quinta opção no item 8 que se refere a carga horária semanal, já que ficou uma lacuna entre a carga horária entre 20 e 40 horas semanais. Por este motivo incluiu-se a alternativa 5 que se refere a “*otra*”, com um espaço em branco para especificar qual é.

Não houve solicitação de alteração de nenhuma palavra da Escala do Trabalho com Sentido pelos participantes do pré-teste e por isso, manteve-se a versão resultante da segunda etapa (a síntese das traduções). Por fim, as mudanças necessárias no Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional estão indicadas em no Quadro 19.

Quadro 19 – Alterações após o pré-teste do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional

(continua)

Questões do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional		
Item	2ª Versão em espanhol	3ª versão em espanhol
Enunciado	PARTE III – INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL En las paginas siguientes encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las diferentes prácticas y procedimientos que se adoptan comúnmente en el día a día de las organizaciones. Marca el grado en que cada una de estas practicas caracteriza su institución, en una escala del 1 al 5, como se muestra a continuación: Su respuesta debe reflejar lo que sucede en la institución y no su opinión personal o grado de satisfacción con lo que ocurre. Responde por favor a todas las afirmaciones, sin dejar ninguna en blanco.En la institución en la que trabajo...	PARTE III – INSTRUMENTO BRASILEÑO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL En las paginas siguientes encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las diferentes prácticas y procedimientos que se adoptan comúnmente en el día a día de las organizaciones. Marca el grado en que cada una de estas practicas caracteriza su institución, en una escala del 1 al 5, como se muestra a continuación: (escala) Su respuesta debe reflejar lo que sucede en la institución y no su opinión personal o grado de satisfacción con lo que ocurre. Responde por favor a todas las afirmaciones, sin dejar ninguna en blanco.En la institución en la que trabajo...
	1 No se aplica de ninguna manera; 2 Se aplica poco; 3 Se aplica razonablemente; 4 Se aplica bastante; 5 Se aplica totalmente.	1 No se aplica de ninguna manera; 2 Se aplica poco; 3 Se aplica razonablemente; 4 Se aplica bastante; 5 Se aplica totalmente.
Afirmativas	33 Los servidores tienen una amplia libertad de acceso a los directores.	Los docentes tienen una amplia libertad de acceso a los directores.
	34 El atendimiento a las necesidades de los alumnos es una de las metas más importantes.	La atención a las necesidades de los alumnos es una de las metas más importantes.
	35 Las necesidades personales y el bienestar de los servidores constituyen una preocupación constante de la institución.	Las necesidades personales y el bienestar de los docentes constituyen una preocupación constante de la institución.
	36 Se persigue la excelencia de productos y servicios como forma de satisfacer a los alumnos.	Se persigue la excelencia de productos y servicios como forma de satisfacer a los alumnos.
	37 Los servidores que presentan ideas innovadoras suelen ser premiados.	Los docentes que presentan ideas innovadoras suelen ser premiados.
	38 Se invierte en el crecimiento profesional de los servidores .	Se invierte en el crecimiento profesional de los docentes .

Quadro 19 – Alterações após o pré-teste do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional

(continuação)

Questões do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional		
Itens	2ª Versão em espanhol	3º versão em espanhol
Afirmativas	39 El seguimiento y atención de las necesidades de los alumnos es realizado de manera constante.	El seguimiento y atención de las necesidades de los alumnos es realizado de manera constante.
	40 Se mantienen relaciones amigables con los alumnos.	Se mantienen relaciones amigables con los alumnos.
	41 Los jefes inmediatos son como padres para los servidores .	Los jefes inmediatos son como padres para los docentes .
	42 Los servidores reciben formación para poder desarrollar su creatividad.	Los docentes reciben formación para poder desarrollar su creatividad.
	43 Los servidores son premiados cuando presentan un desempeño que se destaca de los demás.	Los docentes son premiados cuando presentan un desempeño que se destaca de los demás.
	44 Los programas para aumentar la satisfacción de los servidores se desarrollan regularmente.	Los programas para aumentar la satisfacción de los docentes se desarrollan regularmente.
	45 Es común la celebración de los aniversarios por los servidores .	Es común la celebración de los cumpleaños por los docentes .
	46 La preocupación del docente con la calidad de su servicio es bien vista.	La preocupación del docente con la calidad de su servicio es bien vista.
	47 Las innovaciones se introducen en general para satisfacer las necesidades del mercado.	Las innovaciones se introducen en general para satisfacer las necesidades del mercado.
	48 Los eventos sociales con distribución de regalos son comúnmente realizados para los servidores .	Los eventos sociales con distribución de regalos son comúnmente realizados para los docentes .
	49 El esfuerzo y la dedicación al trabajo son calidades muy apreciadas.	El esfuerzo y la dedicación al trabajo son cualidades muy apreciadas.
	50 Los programas destinados a mejorar el bienestar de los servidores son implementados y testados.	Los programas destinados a mejorar el bienestar de los docentes son implementados y testados.
	51 El profesionalismo de los servidores es visto como una gran virtud.	El profesionalismo de los docentes es visto como una gran virtud.
	52 Las relaciones entre servidores y miembros de alto rango son cordiales y amigables.	Las relaciones entre docentes y miembros de alto rango son cordiales y amigables.
	53 La preocupación en superar las dificultades del día a día es vista como de gran valor.	La preocupación en superar las dificultades del día a día es vista como de gran valor.
	54 Los servidores que demuestran dedicación y espíritu de colaboración son los mejores modelos a seguir.	Los docentes que demuestran dedicación y espíritu de colaboración son los mejores modelos a seguir.
	55 Solamente los mejores servidores reciben beneficios que les garantizan un mejor bienestar.	Solamente los mejores docentes reciben beneficios que les garantizan un mejor bienestar.
	56 La creatividad es uno de los requisitos básicos para la ocupación de cargos gerenciales.	La creatividad es uno de los requisitos básicos para la ocupación de cargos gerenciales.
	57 El crecimiento profesional es considerado indispensable para la permanencia del servidor en la institución.	El crecimiento profesional es considerado indispensable para la permanencia del docentes en la institución.
	58 Las innovaciones suelen ser introducidas a través de programas de calidad.	Las innovaciones suelen ser introducidas a través de programas de calidad.
	59 Los servidores se relacionan como si fueran una gran familia.	Los docentes se relacionan como si fueran una gran familia.
	60 Los servidores suelen ser premiados cuando alcanzan metas preestablecidas.	Los docentes suelen ser premiados cuando alcanzan metas preestablecidas.
	61 La competición es valorada, aunque de forma no sana, porque el objetivo principal de la institución es la productividad.	La competencia es valorada, aunque de forma no sana, porque el objetivo principal de la institución es la productividad.
	62 La competición es vista como indispensable para lograr los mejores resultados.	La competencia es vista como indispensable para lograr los mejores resultados.

Fonte: elaborado pela autora baseado em Ferreira et al. (2002) e Ferreira e Assmar (2008).

Nessa etapa salienta-se a solicitação de troca do termo “*brasileiro*” por “*brasileño*”, mais adequado para a linguagem formal da escrita e do termo “*atendimento*” por “*atención*”, que representa melhor a informação buscada. Também foi apontada a necessidade de troca de “*servidores*” por “*docentes*”, já que o primeiro termo não é utilizado para denominar os professores, o que acontece no Brasil.

A mudança de “*calidades*” para “*cualidades*” também foi efetuada uma vez que se refere às características positivas das pessoas. Por fim, houve a alteração do termo “*competición*” por “*competência*”, indicado como mais usual no contexto de aplicação. Após a realização das alterações decorrentes desse processo e a confirmação de que não haveria necessidade de alteração dos outros dez professores, obteve-se a versão final do questionário em espanhol que foi utilizado com os professores argentinos conforme o Apêndice D.

Ao finalizar esta etapa, atingiu-se os objetivos específicos I e II, que se referem a “realizar a adaptação transcultural para o espanhol da Escala do Trabalho com Sentido (ETS) no contexto argentino” e “realizar a adaptação transcultural para o espanhol do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) no contexto argentino”, respectivamente.

4.3.4 Protocolo de entrevistas

Após a coleta de dados quantitativos, utilizou-se o protocolo de entrevistas (APÊNDICE A) para dar início a coleta qualitativa. Yin (2016) elucida que o protocolo de entrevista deve ser conter os temas a serem investigados nas entrevistas, com breves indagações a respeito dos mesmos, sem apresentar um caráter rígido como um questionário. Para isso, o protocolo de entrevistas dessa pesquisa foi elaborado com base nos questionários utilizados na etapa quantitativa (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011; BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015; FERREIRA et al., 2002; FERREIRA; ASSMAR, 2008) e na literatura que embasou esta pesquisa.

Com base no exposto, no Quadro 20 descreve-se os questionamentos que incluídos no protocolo de entrevista, juntamente com os objetivos específicos que cada indagação buscou responder e a que fator e constructo se relaciona.

Quadro 20 – Questionamentos do protocolo de entrevistas

Objetivos		Categorias intermediárias	Questionamentos do protocolo
Objetivo Geral			
Analisar as relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional na percepção de docentes de universidades brasileiras e argentinas	Relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional	Relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional	Me conte brevemente sobre sua trajetória como professor
			Como é trabalhar na instituição?
			Como a maneira como você se percebe que a cultura da sua instituição se relaciona com o sentido do seu trabalho?
			Quais os principais elementos da cultura da sua organização que influencia no sentido de ser professora para você?
Objetivos específicos			
Identificar sentido do trabalho dos docentes participantes	Sentido do Trabalho	Utilidade social do trabalho	Como seu trabalho impacta a vida de outras pessoas e é útil para a comunidade?
		Ética no trabalho	Sobre ter um trabalho moralmente justificável, tanto em suas atividades como em seus resultados, como você percebe a sua função?
		Liberdade no trabalho	Como é sua autonomia para exercer suas habilidades e discernimento para resolver problemas e tomar decisões sobre o trabalho?
Verificar diferenças e aproximações do sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos		Aprendizagem e desenvolvimento	Seu trabalho combina com suas habilidades, estimula seu potencial e torne possível o alcance de seus objetivos? Fale sobre esse aspecto:
		Qualidade das relações no trabalho	Conte-me sobre a relação com seus colegas de trabalho, tanto professores como diretores e coordenadores?
		Coerência e expressividade do trabalho	Sobre exercer um trabalho que corresponda às suas competências, interesses profissionais e que permita que você atinja seus objetivos e seja ouvido, como você percebe seu trabalho?
Qual é o sentido do seu trabalho?			
Identificar cultura organizacional das universidades investigadas	Cultura Organizacional	Profissionalismo cooperativo	Como é valorizado o esforço, a dedicação, a competência e o espírito colaborativo dos professores na busca pelas metas comuns da instituição?
		Profissionalismo competitivo	De que maneira você percebe a competitividade dentro da instituição e a busca pela eficácia individual para obtenção dos objetivos, ainda que isso implique “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes?
		Satisfação e bem-estar dos empregados	Fale sobre a preocupação da instituição com o bem-estar, motivação e satisfação dos professores e a busca por um ambiente de trabalho agradável e prazeroso?
Verificar diferenças e aproximações da cultura organizacional das universidades brasileiras e argentinas		Integração externa	Como é a relação dos docentes com os alunos?
		Recompensa e treinamento	Quais são as práticas de recompensas e treinamento adotados pela instituição?
		Promoção do relacionamento interpessoal	Conte-me sobre a relação com seus colegas de trabalho, tanto professores como diretores e coordenadores?

Fonte: Baseado em Bendassolli e Borges-Andrade (2011), Bendassolli e Borges-Andrade, (2015), Ferreira et al. (2002) e Ferreira e Assmar (2008).

Assim sendo, o protocolo contém dezesseis questões norteadoras, mas sofreu alterações no momento da entrevista nos casos em que foi necessário, uma vez que as entrevistas realizadas possuíam caráter semiestruturado, prevendo essa possível necessidade. Antes da utilização do protocolo também se solicitou aos docentes o preenchimento do questionário sobre os dados pessoais e ocupacionais.

Cabe salientar que as entrevistas qualitativas de acordo com Yin (2016) possuem um modelo conversacional. Logo, o protocolo serve como um orientador do diálogo e não busca estabelecer uma estrutura formal para o mesmo. Segundo esse autor, o pesquisador deve avaliar a necessidade de incluir mais sondagens para obter mais esclarecimentos sobre o tema pesquisado.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a execução da pesquisa na universidade brasileira, solicitou-se à PROGEP e à PRPGP a autorização institucional para a realização da pesquisa e a assinatura do termo de autorização institucional, formalizando o processo de investigação na instituição. De posse desses documentos assinado, foi possível encaminhar o projeto de pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSM. Após a aprovação do projeto no CEP, que aconteceu no mês de abril de 2019, solicitou-se ao Centro de Processamento de Dados (CPD) da universidade brasileira o encaminhamento do questionário e TCLE aos docentes da instituição. Assim, a coleta de dados quantitativos na universidade brasileira iniciou no dia 30 de abril e foi encerrada no mês de junho, quando se atingiu o número de 205 questionários preenchidos.

Na universidade argentina, essa formalização foi dada a partir da carta de aceite da proposta de pesquisa e de mobilidade acadêmica, realizada entre 22 de abril a 11 de maio de 2019. O início da coleta de dados quantitativos deu-se no período correspondente a segunda e terceira semana do período de mobilidade acadêmica. No caso dessa instituição, utilizou-se questionários e TCLEs impressos, entregues individualmente para cada professor.

Como a autorização para a coleta de dados da pesquisa se destinava a *Facultad de Ciencias Económicas* da universidade argentina, quase todos os questionários foram aplicados aos professores dessa faculdade, limitando-se a outros poucos professores de outras faculdades que souberam da pesquisa e demonstraram interesse em participar. Salienta-se que antes de responder aos instrumentos da pesquisa, os participantes leram o TCLE em seu idioma (APÊNDICE C e APÊNDICE D) (TCLE), e receberam esclarecimentos de possíveis dúvidas

antes de assinar o documento. O termo foi elaborado nos dois idiomas e contém explicações sobre a pesquisa, desde seu objetivo até benefícios e riscos.

Assim, baseado no número de participantes mínimos para amostra (conforme elucidado no item 3.2), coletou-se um total de 354 questionários. Destes, 154 são docentes argentinos e 200 são brasileiros. Na Tabela 1 detalha-se o número total de docentes participantes nas etapas quantitativa e qualitativa, bem como o tamanho mínimo da amostra para a análise quantitativa.

Tabela 1 - Número de participantes da etapa quantitativa e da etapa qualitativa em cada instituição

	Número de participantes da etapa quantitativa	Número de participantes da etapa qualitativa
Universidade Brasileira	200	8
Universidade Argentina	154	8
Amostra mínima	270	-
Amostra total	354	16

Fonte: elaborado pela autora.

A coleta de dados qualitativos se deu por meio de entrevistas com caráter semiestruturado, seguindo as orientações de Yin (2016), que menciona que o entrevistador deve falar de maneira moderada, ser não excessivamente diretivo, manter a neutralidade e uma boa relação com os entrevistados, contando com o apoio de um protocolo de entrevista. Na universidade argentina, as entrevistas ocorreram antes da etapa quantitativa, em função de que o questionário a ser utilizado estava passando pelo processo de adaptação cultural. Dessa maneira, entrevistou-se oito docentes da instituição que se dispuseram a participar do estudo.

Na universidade brasileira, após a coleta dos dados quantitativos realizou-se as entrevistas da etapa qualitativa com outros oito docentes da instituição. A inclusão de participantes para realização das entrevistas foi feita por conveniência com professores que se disponibilizaram a colaborar com a pesquisa. Solicitou-se a gravação do áudio do encontro e certificou-se aos participantes que os mesmos poderiam eliminar algum comentário ou trecho da entrevista caso achassem necessário.

A partir dos dados contidos na Tabela 1, verifica-se que o número de participantes da pesquisa está adequado às orientações de Hair Jr. et al. (2009) referente à etapa quantitativa e

segue os critérios de exaustividade, representatividade e homogeneidade indicados Bardin (2016) para as análises qualitativas.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento dos dados quantitativos, os questionários coletados na Argentina foram tabulados no Programa *Microsoft Excel*, descartando-se os questionários preenchidos com muitos itens incompletos. Como os dados referentes à universidade brasileira foram coletados por meio do CPD, não houve necessidade de tabulação manual. Os dados foram submetidos a análises estatísticas realizadas nos programas *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 21.0, *Statistical Analysis System® – SAS*, versão 9.0 e *SmartPLS®*, versão 3.2.8.

Em uma análise descritiva inicial, examinou-se a exatidão dos dados, a distribuição de casos omissos, o tamanho da descrição da amostra e a distribuição das variáveis. Para isso, fez-se uso de medidas descritivas e tabelas de frequências a fim de relacionar o número de respondentes com as variáveis investigadas.

Para verificar a percepção dos docentes participantes a respeito do Sentido do Trabalho e da Cultura Organizacional, bem como dos dados pessoais e ocupacionais, realizou-se análise descritiva (percentual, média e desvio padrão) dos dados de acordo com as respostas de cada grupo analisado (amostra brasileira, argentina e total).

Para avaliação dos resultados da ETS seguiu-se as orientações de Bendasolli e Borges-Andrade (2015) e, assim, considerou-se os seis fatores que compõem a escala, sendo que o sentido do trabalho foi analisado a partir do resultado gerado pela média fatorial de cada fator. Para isso, somou-se o valor que cada participante indicou para os itens de cada fator e divide-se por 4. Para identificar a média geral do fator, fez-se a soma de todos os valores atribuídos por cada respondente, somado pelo número total de participantes. Quanto maiores as médias dos fatores, maior é a inferência de que o trabalho possui sentido (BENDASOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015). O mesmo acontece com o IBACO, já que quanto maior o resultado da soma dos itens, maior o grau que o valor ou prática organizacional de cada fator está manifestado na instituição (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

Além disso, utilizou-se a Padronização de Escalas, que tornou possível complementar os resultados expostos por meio de indicadores. A padronização, de acordo com Lopes (2018), torna possível transformar os dados organizados em escala ordinal em escala de razão de 0 a 100%, classificando os indicadores usando o critério “baixo” (0,00 a 33,33%), “moderado”

(33,34 a 66,67%) e “alto” (66,68 a 100,00%). Dessa maneira, adotou-se a equação desenvolvida pelo mesmo autor para obter os indicadores para os fatores:

$$Ep_i = 100 \cdot \left(\frac{SOMA - MÍNIMO}{MÁXIMO - MÍNIMO} \right), i = 1, 2, \dots, n. \quad (1)$$

onde:

Ep_i = escore padronizado da dimensão i ;

i = número da dimensão;

SOMA = Somatório das respostas válidas;

MÍNIMO = menor soma possível das respostas válidas;

MÁXIMO = maior soma possível das respostas válidas.

Fonte: Lopes (2018, p. 36).

Com o intervalo de valores que compreende cada nível de classificação obtido por meio da padronização das escalas é importante observar os valores correspondentes referentes ao intervalo de valores da escala *likert* dos instrumentos utilizados, conforme o Quadro 21.

Quadro 21 - Padronização das escalas e valores da escala *likert* correspondente

	Baixo	Moderado	Alto
Escala <i>likert</i> dos instrumentos	0 a 1,67	1,68 a 3,33	3,34 a 5
Padronização da escala	0,00 a 33,33%	33,34 a 66,67%	66,68 a 100,00%

Fonte: elaborado pelo autor baseado em Lopes (2018).

Feitas as análises iniciais buscou-se atender ao objetivo de verificar a influência da variável moderadora da nacionalidade dos docentes na relação entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional, que favorecerá o alcance do objetivo principal deste estudo. Para isso, testou-se o efeito moderador da variável nacionalidade na relação entre os constructos por meio de Modelagem de Equações Estruturais que, de acordo com Gosling e Gonçalves (2003, p. 84), é uma abordagem estatística para testar hipóteses a respeito de relações entre variáveis latentes e observadas. Os autores acrescentam que os modelos utilizados nesse método se tratam de uma “tentativa” para elucidação da realidade, porém deve-se analisar se o modelo esboçado de fato conduz com o que acontece. Hair Jr. et al. (2009) também explica que esse método visa esclarecer as relações entre múltiplas variáveis, analisando as inter-relações demonstradas por uma série de equações de regressão múltipla.

Ao avaliar o efeito moderador da nacionalidade, busca-se verificar a influência dessa variável na interação entre os constructos, já que, de acordo com Baron e Kenny (1986, p. 1174, tradução nossa) a variável moderadora é uma “variável que afeta a direção e/ou força do relacionamento entre uma variável independente ou preditora e uma variável dependente”. Para isso, analisou-se um modelo de relações entre os fatores dos constructos pela testagem das dezoito hipóteses descritas na subseção 1.1.

A fim de obter um modelo estrutural via equações estruturais parciais baseado em variâncias (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM*) seguiu-se as indicações de Hair Jr. et al. (2017). Para isso, realizou-se a especificação do modelo estrutural, a especificação do modelo de mensuração, a estimação do modelo de caminhos, a avaliação do modelo de mensuração, a avaliação do modelo estrutural e por fim, expôs-se a interpretação dos resultados e desenho das conclusões.

Finalizando as etapas propostas na análise dos dados quantitativos, iniciou-se a análise dos dados qualitativos coletados por meio das entrevistas semi-estruturadas, os quais passaram pela análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que é a mais adequada considerando-se o posicionamento epistemológico adotado na pesquisa para analisar dados qualitativos. As etapas realizadas em uma análise de conteúdo podem ser observadas na Figura 9, que auxilia a esclarecer os procedimentos realizados.

Figura 9 – Desenvolvimento de uma análise de conteúdo



Seguindo a estrutura proposta Bardin (2016) elucidada na Figura 9, a primeira etapa refere-se a pré-análise, em que as entrevistas com os docentes foram exploradas e planejou-se as etapas seguintes deste processo de análise, organizando a operacionalização e sistematização das ideias iniciais. Seguindo as orientações da autora, leu-se o conteúdo das entrevistas de maneira flutuante, uma vez que nesse momento pode emergir impressões e orientações.

A escolha dos documentos avaliados está definida *a priori*, uma vez que o *corpus* de análise é constituído pelas entrevistas qualitativas realizadas, que seguiram as regras de exaustividade, uma vez que se buscou reunir todos os elementos necessários; representatividade, entrevistando-se docentes das duas instituições igualmente; homogeneidade, já que todos os entrevistados são docentes de universidade públicas; e pertinência, pois as entrevistas buscaram auxiliar a atender o objetivo da pesquisa. Além disso, também foram levantadas hipóteses a respeito dos dados encontrados, bem como os índices e indicadores para a análise. Ao final desta etapa, o material estava preparado para que a análise fosse iniciada.

A necessidade de elaboração de categorias de análise é apontada por Bardin (2016), que explica que estas podem ser definidas *a priori* ou a partir do material coletado. Para este estudo, definiu-se as categorias *a priori* baseadas nos questionários ETS e IBACO e na literatura que embasou o trabalho referentes ao sentido do trabalho e a cultura organizacional antes da coleta de dados. No entanto, no decorrer da análise do material, foi necessária a exclusão de algumas dessas categorias definidas *a priori*, bem como a inclusão de novas categorias *a posteriori*, tendo em vista o conteúdo do *corpus* de análise. No Quadro 22 expõe-se uma representação das categorias utilizadas para a análise de conteúdo das entrevistas, em que as categorias *a priori* aparecem coloridas de azul e as categorias *a posteriori* aparecem em amarelo.

Quadro 22 – Categorias de análise de conteúdo da pesquisa

Categorias iniciais ou subcategorias	Categorias intermediárias	Categoria final
Utilidade social do trabalho em nível social	Utilidade social do trabalho	Sentido do trabalho
Utilidade social do trabalho em nível individual		
Responsabilidade ética do docente	Ética no trabalho	
Autonomia e liberdade no trabalho	Liberdade no trabalho	
Aprendizagem e desenvolvimento	Aprendizagem e desenvolvimento	
Relações interpessoais no trabalho	Qualidade das relações	
Coerência com a função docente	Coerência e expressividade	
Expressividade dentro da instituição		
Expressividade fora dos muros da universidade		
Sentido do trabalho	Sentido do trabalho	
Existência de cooperação	Profissionalismo cooperativo	Cultura organizacional
Valorização da cooperação		
Competitividade	Profissionalismo competitivo	
Satisfação e bem-estar dos docentes	Satisfação e bem-estar dos empregados	
Relações interpessoais com os estudantes	Integração externa	
Preocupação com o atendimento das necessidades dos estudantes		
Premiações e recompensas	Recompensa e treinamento	
Treinamento		
Relações interpessoais no trabalho	Promoção do relacionamento interpessoal	
Comprometimento organizacional afetivo	Comprometimento organizacional afetivo	
Relações entre o sentido do trabalho e a cultura da organização na percepção de docentes	Relações entre o sentido do trabalho e a cultura da organização	Sentido do trabalho e cultura organizacional
Relações entre o sentido do trabalho e a cultura organizacional e seus respectivos fatores		

Fonte: baseado em Bendasolli e Borges-Andrade (2011), Bendasolli e Borges-Andrade (2015), Ferreira et al. (2002) e Ferreira e Assmar (2008).

Após a finalização da pré-análise, iniciou-se a exploração do material, momento em que se executou o planejamento da etapa anterior, codificando o material investigado levando em consideração as categorias elucidadas no Quadro 22. Em seguida, realizou-se a última etapa da análise de conteúdo que Bardin (2016) descreve como o tratamento e interpretação dos resultados, tornando-os significativos. Também se utilizou análises estatísticas simples por meio de porcentagens, comparando-as com os resultados decorrentes da etapa quantitativa desta proposta de estudo.

Partindo dessas considerações, o Quadro 23 possibilita uma explanação geral das escolhas metodológicas para coleta e análise dos dados que visaram responder aos respectivos objetivos geral e específicos deste estudo.

Quadro 23 – Objetivo geral e objetivos específicos com as respectivas técnicas de coleta e análise dos dados

	OBJETIVOS	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DOS DADOS
GERAL	Analisar as relações entre o sentido do trabalho e a cultura organizacional na percepção de docentes de universidades brasileiras e argentinas	Escala do Trabalho com Sentido, Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional versão reduzida e entrevistas semiestruturadas.	Modelagem de Equações Estruturais e Análise de Conteúdo.
ESPECÍFICOS	Identificar o sentido do trabalho dos docentes participantes	Escala do Trabalho com Sentido e entrevistas semiestruturadas.	Medidas descritivas (tabela de frequência, média e desvio padrão), Padronização das escalas.e Análise de Conteúdo.
	Verificar as diferenças e aproximações do sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos	Escala do Trabalho com Sentido e entrevistas semiestruturadas	Testes de comparação de médias, gráficos comparativos e Análise de Conteúdo.
	Identificar a cultura organizacional das universidades investigadas	Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional versão reduzida e entrevistas semiestruturadas.	Medidas descritivas (tabela de frequência, média e desvio padrão), Padronização das escalas e Análise de Conteúdo.
	Verificar as diferenças e aproximações da cultura organizacional das universidades brasileiras e argentinas	Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional versão reduzida e entrevistas semiestruturadas.	Testes de comparação de médias, gráficos comparativos Análise de Conteúdo.
	Verificar a influência moderadora da nacionalidade dos docentes na relação entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional	Escala do Trabalho com Sentido, Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional versão reduzida.	Modelagem de Equações Estruturais.

Fonte: elaborado pela autora.

Para finalizar, cabe esclarecer que os textos originados pelas entrevistas foram corrigidos no caso de erros e vícios de linguagem visando a não exposição dos participantes, uma vez que buscou-se analisar o que foi dito – o conteúdo da mensagem- e não a maneira como foi dita.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

As normativas da Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016) que regulamenta as pesquisas com seres humanos nas Ciências Sociais e Humanas foram seguidas nesta pesquisa. Como exigências, destaca-se a assistência aos participantes, bem como a prestação de esclarecimentos para os mesmos a respeito dos procedimentos utilizados para a pesquisa e a explicação sobre os possíveis riscos e benefícios.

Cabe salientar que o projeto desta pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Santa Maria, por meio do cadastrado na Plataforma Brasil pela orientadora responsável, Prof^a Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa, com o qual obteve-se a autorização para execução da investigação, conforme o Anexo C.

Todos os participantes da pesquisa assinaram o TCLE. No caso dos questionários enviados *online* via CPD, o participante precisava ler o documento e assinalar que leu e estava de acordo com as orientações sobre a pesquisa, se disponibilizando a participar, caso contrário não era possível acessar o questionário. O TCLE contém todas as informações necessárias para o entendimento do estudo e dos procedimentos metodológicos utilizados, assim como riscos e benefícios. No caso dos docentes brasileiros e argentinos que foram entrevistados, o TCLE foi impresso em duas vias, uma para o participante e a outra para a pesquisadora. Destaca-se que este estudo não utilizou métodos considerados inovadores e previu-se que os participantes provavelmente não encontrariam problemas específicos para participar da pesquisa, uma vez que os riscos para a participação são considerados mínimos, podendo ocorrer cansaço ao responder o questionário e desconforto em função das perguntas e respostas na entrevista. No caso de algum participante sentir-se desconfortável em relação a algum tema ou questão indagada, a pesquisadora poderia avaliar a circunstância e deveria considerar a interrupção ou seguimento dos questionamentos.

Os benefícios para as organizações participantes referem-se à possibilidade de análise da percepção dos docentes a respeito da cultura organizacional e do sentido que os mesmos dão ao seu trabalho. Aos participantes, os benefícios referem-se à possibilidade de repensar sobre o sentido que o trabalho tem em sua vida, abrindo espaço para reavaliação de atitudes e decisões.

O conjunto de dados obtidos a partir da pesquisa somente será divulgado de maneira anônima para fins acadêmicos e estará armazenado durante cinco anos na sala número 4205 do prédio 74C, localizado na UFSM, com endereço Avenida Roraima, nº 1000, Centro de Ciências Sociais e Humanas, bairro Camobi, Santa Maria/RS - Brasil. Este material ficará mantido sob a responsabilidade da orientadora Prof^a Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa. Cabe salientar que a pesquisadora Maria Julia Pegoraro Gai e a professora orientadora se comprometeram com os princípios éticos mencionados e com a confidencialidade dos dados obtidos conforme o Apêndice D.

Considerando os procedimentos metodológicos realizados nesta pesquisa abordados nesta seção, na sequência apresenta-se os resultados da pesquisa, juntamente com a análise dos mesmos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, a seção de apresentação e análise dos resultados está subdividida em cinco etapas. A primeira se refere a apresentação dos dados pessoais e ocupacionais dos docentes, a fim de possibilitar uma caracterização dos participantes do estudo. Em sequência buscou-se atingir ao terceiro e quarto objetivos específicos, de “identificar sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos” e “verificar diferenças e aproximações do sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos”.

Finalizada esta etapa, estão expostas as análises referentes à identificação da cultura organizacional das universidades brasileira e argentina e verificação das diferenças e aproximações da cultura organizacional das universidades brasileira e argentina, atendendo ao quinto e sexto objetivos específicos. Por fim, a última seção busca responder ao objetivo geral desta pesquisa, de “analisar as relações entre o sentido do trabalho e a cultura organizacional na percepção de docentes de universidades brasileiras e argentinas”. Cabe salientar que as análises foram feitas com as amostras de cada país de maneira separada e também de forma geral, com a amostra total da pesquisa. Ainda, analisou-se os dados quantitativos e qualitativos em conjunto, garantindo uma maior confiabilidade aos dados.

4.1 DADOS PESSOAIS E OCUPACIONAIS DOS DOCENTES

A fim de possibilitar um mapeamento das características pessoais e ocupacionais dos docentes participantes, esta seção esclarece essas informações referente às amostras dos dois países. A amostra total de docentes que participaram do estudo é de 354 ($n=354$), sendo 154 docentes argentinos, correspondendo a 43.50% dos participantes, e 200 brasileiros, que representam 56.50% da amostra total. Desta maneira, na Tabela 2 demonstra-se os dados pessoais e ocupacionais dos docentes brasileiros e argentinos.

Tabela 2 - Caracterização geral dos dados pessoais e ocupacionais dos docentes brasileiros (BR) e argentinos (AR) (n = 354)

(continua)

Variáveis	Categorias		Frequência		Percentual	
			por país	total	por país	total
Sexo	Feminino	BR	108	189	54	53,39
		AR	81		52,6	
	Masculino	BR	92	165	46	46,61
		AR	73		47,4	
Idade	até 30 anos	BR	9	16	4,5	4,52
		AR	7		4,55	
	entre 31 a 40 anos	BR	55	83	27,5	23,45
		AR	28		18,18	
	entre 41 a 50 anos	BR	50	98	25	27,68
		AR	48		31,17	
	entre 51 a 60 anos	BR	64	116	32	32,77
		AR	52		33,77	
	mais de 61 anos	BR	22	41	11	11,58
		AR	19		12,34	
Possui filhos	Sim	BR	125	234	62,5	66,1
		AR	109		70,78	
	Não	BR	75	120	37,5	33,9
		AR	45		29,22	
Estado Civil	Solteiro (a)	BR	38	71	19	20,06
		AR	33		21,43	
	Casado (a) ou em união estável	BR	139	236	69,5	66,67
		AR	97		62,99	
	Viúvo (a)	BR	3	5	1,5	1,41
		AR	2		1,3	
	Separado/divorciado (a)	BR	20	42	10	11,86
		AR	22		14,29	
Escolaridade	Ensino Superior	BR	2	46	1	12,99
		AR	44		28,57	
	Especialização	BR	1	42	0,5	11,86
		AR	41		26,62	
	Mestrado	BR	16	67	8	18,93
		AR	51		33,12	
	Doutorado	BR	134	152	67	42,94
		AR	18		11,69	
	Pós-doutorado	BR	47	47	23,5	13,28
		AR	0		0	
Tempo de carreira	menos de 2 anos	BR	10	21	5	5,93
		AR	11		7,14	
	de 3 a 6 anos	BR	31	46	15,5	12,99
		AR	15		9,74	
	de 7 a 10 anos	BR	26	38	13	10,73
		AR	12		7,79	
	de 11 a 15 anos	BR	36	56	18	15,82
		AR	20		12,99	
	mais de 15 anos	BR	97	193	48,5	54,52
		AR	96		62,34	

Tabela 2 - Caracterização geral dos dados pessoais e ocupacionais dos docentes brasileiros (BR) e argentinos (AR) (n = 354)

(conclusão)

Variáveis	Categorias		Frequência		Percentual	
			por país	total	por país	total
Salário	menos de 5 salários mínimos	BR	8	112	4	31,64
		AR	104		67,53	
	entre 6 e 10 salários mínimos	BR	53	92	26,5	25,99
		AR	39		25,32	
	entre 11 e 15 salários mínimos	BR	110	114	55	32,2
		AR	4		2,6	
	mais de 15 salários mínimos	BR	29	36	14,5	10,17
		AR	7		4,55	
Carga horária semanal	menos de 20 horas	BR	0	38	0	10,73
		AR	38		24,68	
	20 horas	BR	3	59	1,5	16,67
		AR	56		36,36	
	40 horas	BR	141	177	70,5	50
		AR	36		23,38	
	mais de 40 horas	BR	56	80	28	22,6
		AR	24		15,58	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir dos dados contidos na Tabela 2 em relação aos dados pessoais dos docentes, percebe-se a predominância de participantes do sexo feminino nos dois países, correspondendo a 53,39% da amostra total, enquanto 46,61% são do sexo masculino. Em relação à idade dos docentes, a menor parcela se concentra entre os que possuem até 30 anos, que são somente 4,52%. Os que possuem entre 31 a 40 anos correspondem a 23,45% da amostra total. No entanto, nota-se uma diferença de quase 10% entre os dois países. Os brasileiros entre 31 a 40 anos são 27,58%, enquanto os argentinos são 18,18%. Os que possuem entre 41 a 50 anos são 27,68%; os que têm entre 51 a 60 anos são 32,77%; e os que possuem mais de 61 anos são 11,58%. Esses dados demonstram que a maior parte da amostra dos docentes universitários é formada por um público que possui a partir de 41 anos de idade.

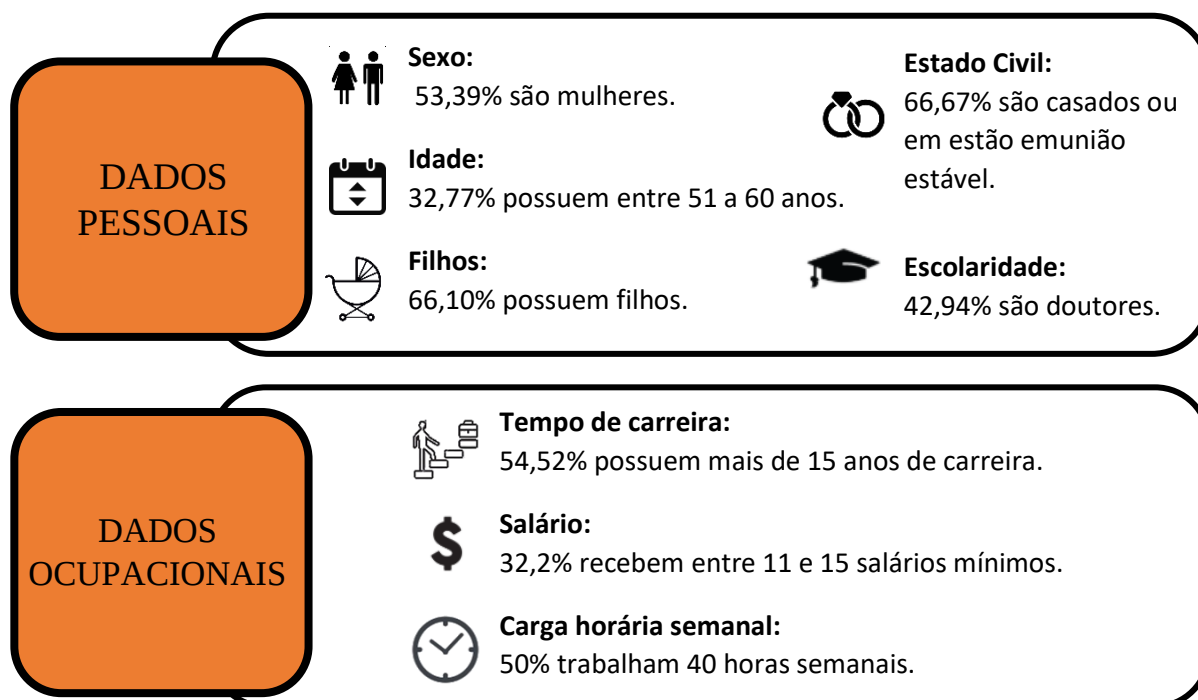
Em relação à existência ou não de filhos, a maior parte dos docentes são pais (66,10%). Quanto ao estado civil, as amostras dos dois países não apresentam grandes variações, sendo que 20,06% são solteiros, 66,67% são casados ou estão em união estável, 1,41% são viúvos e 11,86% são separados ou divorciados. A escolaridade dos docentes participantes dos dois países apresentou certa discrepância. Enquanto 28,57% dos docentes argentinos possuem como formação mais elevada o ensino superior, na universidade brasileira corresponde a apenas 1% da amostra (a média entre as duas é de 12,99%). Isso se repete na formação de especialização, já que 26,62% dos argentinos possuem essa como formação mais elevada, enquanto apenas

0,5% dos docentes brasileiros possuem até esse título. Quanto ao mestrado, apenas 8% dos brasileiros possuem até essa titulação, enquanto os argentinos são 33,12%. O título de doutor faz parte de 67% da amostra brasileira e de 11,69% da argentina. Os professores brasileiros com pós-doutorado são 23,5% da amostra e não houve argentinos com essa titulação na amostra estudada.

Quanto aos dados ocupacionais dos docentes referentes ao tempo de carreira, 54,52% dos professores possuem mais de 15 anos de experiência, 15,82% possuem de 11 a 15 anos, 10,73% têm de 7 a 10 anos de carreira; 12,99% possuem de 3 a 6 anos; e apenas 5,93% têm menos de 2 anos de carreira. Uma das maiores diferenças entre os dados dos dois países diz respeito ao salário e carga horária semanal. Enquanto 67,53% dos participantes argentinos recebem menos de cinco salários mínimos, apenas 4% dos participantes brasileiros recebem aproximadamente esse salário. A única faixa salarial que se encontra em equilíbrio entre os docentes dos dois países é dos que recebem entre seis e dez salários mínimos, que são 26,5% dos participantes brasileiros e 25,32% dos participantes argentinos.

A maior parte dos docentes brasileiros (55%) e a menor parte dos argentinos (2,6%) recebe entre 11 e 15 salários mínimos. Além disso, 14,5% dos participantes brasileiros e 4,55% dos participantes argentinos recebe mais de 15 salários mínimos. Na carga horária, nenhum dos docentes brasileiros trabalha menos de 20 horas, enquanto 24,68% dos argentinos possuem essa carga horária semanal. Entre os que trabalham 20 horas semanais também há bastante diferença (1,5% dos brasileiros e 36,36% dos argentinos) e maior parte dos participantes brasileiros (70,5%) trabalha 40 horas semanais e outros 28% possuem mais de 40 horas. Este fato pode acontecer em função da exigência de dedicação exclusiva ao trabalho dos docentes brasileiros. Os participantes argentinos que trabalham 40 horas são 23,38% e os que trabalham mais de 40 horas são 15,58%. Considerando esses dados, a síntese dos dados pessoais e ocupacionais dos docentes que participaram deste estudo pode ser visualizada na Figura 10.

Figura 10 – Síntese dos dados pessoais e ocupacionais da amostra total de docentes



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Evidencia-se na Figura 10 que existe uma predominância das mulheres (53,39%) e de professores que possuem entre 51 a 60 anos de idade (32,77%). A maior parte possui filhos (66,1%) e estão casados ou em união estável (66,67%). Quanto à formação, 42,94% são doutores, no entanto evidencia-se que existe bastante diferença entre os dois países. Os dados ocupacionais indicam que a maior parte dos participantes (54,52%) possui mais de 15 anos de carreira, recebem entre 11 e 15 salários mínimos (32,2%) e 50% trabalham 40 horas semanais.

A partir do mapeamento dos dados pessoais e profissionais dos docentes participantes da pesquisa, a seção seguinte aborda a análise quanto ao sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos.

4.2 SENTIDO DO TRABALHO

A fim de demonstrar os dados encontrados sobre o sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos, visando atingir os objetivos específicos III e IV deste estudo que se referem, respectivamente, a identificar o sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos e verificar as diferenças e aproximações do sentido do trabalho dos docentes

brasileiros e argentinos, apresenta-se os dados quantitativos encontrados por meio dos questionários e dos dados qualitativos coletados nas entrevistas. Inicialmente apresenta-se os fatores do sentido do trabalho de acordo com os dados quantitativos, que foram detalhados com maior profundidade a partir das informações qualitativas.

Na etapa quantitativa analisou-se os percentuais, as médias e os desvios padrões de cada item do questionário. Na Tabela 3 são apresentados os dados obtidos na pesquisa, diferenciando a amostra dos participantes dos dois países e da amostra total. Os itens de cada fator estão descritos na ordem das melhores médias da amostra total - que estão destacadas em negrito -, ou seja, em ordem decrescente.

Tabela 3 – Percentual, média e desvio padrão dos indicadores e dimensões da Escala do Trabalho com Sentido

(continua)

	FATORES/ITENS	PAÍS*	PERCENTUAL**					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
			1	2	3	4	5		
Utilidade social do trabalho	Meu trabalho é útil para a sociedade.	BR	1,5	0	0,5	14	84	4,79	0,598
		AR	0	0	2,61	21,57	75,82	4,732	0,5
		Total	0	0	1,42	17,28	80,45	4,764	0,557
	Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.	BR	1,5	0	1	17,5	80	4,745	0,626
		AR	0	0	3,92	32,03	64,05	4,601	0,565
		Total	0,85	0	2,27	23,8	73,09	4,682	0,604
	Meu trabalho é útil aos outros.	BR	1,5	0,5	2	21,5	74,5	4,67	0,688
		AR	0	0	7,19	33,99	58,82	4,516	0,629
		Total	0,85	0,28	4,25	26,91	67,71	4,603	0,666
	Meu trabalho é importante para os outros.	BR	1,5	0,5	3	28	67	4,585	0,717
		AR	0	0,65	7,84	49,67	41,83	4,326	0,647
		Total	0,85	0,57	5,1	37,39	56,09	4,473	0,699
	Utilidade social do trabalho	BR						93,631	12,757
		AR						90,402	9,941
		Total						92,232	11,715
Ética no trabalho	Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	BR	2,5	3,5	13	46,5	34,5	4,07	0,916
		AR	0,65	2,61	15,03	37,91	43,79	4,215	0,842
		Total	1,7	3,12	13,88	42,78	38,53	4,133	0,886
	Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	BR	3,5	5	13	45,5	33	3,995	0,989
		AR	0,66	2,63	14,47	36,18	46,05	4,243	0,845
		Total	2,27	3,98	13,64	41,48	38,64	4,102	0,937
	Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	BR	3	6	13	49,5	28,5	3,945	0,962
		AR	1,32	5,92	19,08	35,53	38,16	4,032	0,965
		Total	2,27	5,97	15,63	43,47	32,67	3,982	0,963
	Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.	BR	5,5	11,5	19	44,5	19,5	3,61	1,092
		AR	3,29	11,18	25	29,61	30,92	3,736	1,114
		Total	4,55	11,36	21,59	38,07	24,43	3,664	1,102
	Ética no trabalho	BR						76,947	18,658
		AR						79,738	17,805
		Total						78,156	18,320

Tabela 3 – Percentual, média e desvio padrão dos indicadores e dimensões da Escala do Trabalho com Sentido

(continuação)

	FATORES/ITENS	PAÍS*	PERCENTUAL**					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
			1	2	3	4	5		
Liberdade no trabalho	Meu trabalho me permite tomar decisões.	BR AR Total	1,5 0 0,85	0 7 1,42	6 16,34 10,48	44,5 41,83 43,34	48 38,56 43,91	4,375 4,156 4,28	0,732 0,812 0,774
	Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	BR AR Total	2 0 1,13	1 3,27 1,98	7 18,95 12,18	48 40,52 44,76	42 37,25 39,94	4,27 4,117 4,203	0,8 0,826 0,814
	Tenho autonomia em meu trabalho.	BR AR Total	1,5 0 0,85	4,5 5,23 4,82	6,5 18,95 11,9	49 40,52 45,33	38,5 35,29 37,11	4,185 4,058 4,13	0,856 0,867 0,862
	Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.	BR AR Total	2 0 1,13	6 4,58 5,38	13 17,65 15,01	51 45,75 48,73	28 32,03 48,73	3,97 4,052 4,005	0,912 0,825 0,875
	Liberdade no trabalho	BR AR Total						83,157 80,976 82,212	15,016 14,997 15,026
Aprendizagem e desenvolvimento	Meu trabalho me permite aprender.	BR AR Total	1 0 0,57	1 0,65 0,85	1 2,61 1,7	23 24,18 23,51	74 72,55 73,37	4,68 4,686 4,682	0,647 0,555 0,608
	Tenho prazer na realização de meu trabalho.	BR AR Total	1,5 0 0,85	0,5 0 0,28	4 1,96 3,12	24,5 20,92 22,95	69,5 77,12 72,80	4,6 4,751 4,665	0,729 0,476 0,636
	Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	BR AR Total	1,5 0 0,85	0,5 0 0,28	3 3,29 3,13	29 29,61 29,26	66 67,11 66,48	4,575 4,638 4,602	0,718 0,546 0,65
	Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe.	BR AR Total	1,5 0 0,85	3,5 0,66 2,27	6,5 7,24 6,82	35 31,58 33,52	53,5 60,53 56,53	4,355 4,519 4,426	0,867 0,66 0,788
	Aprendizagem e desenvolvimento	BR AR Total						90,578 92,294 91,322	13,239 9,216 11,683
Qualidade das relações	Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	BR AR Total	2 0 1,13	1,5 0,65 1,13	7,5 12,42 9,63	36 29,41 33,14	53 57,52 54,96	4,365 4,437 4,396	0,845 0,732 0,798
	Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	BR AR Total	1,5 0 0,85	1 0 0,57	8,5 3,92 6,52	46,5 37,25 42,49	42,5 58,82 49,58	4,275 4,549 4,393	0,782 0,572 0,71
	Posso contar com o apoio de meus colegas de trabalho.	BR AR Total	3 0 1,7	5,5 0,65 3,4	21 9,15 15,86	47,5 43,79 45,89	23 46,41 33,14	3,82 4,359 4,053	0,949 0,674 0,882
	Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	BR AR Total	3,5 0 1,98	9,5 0,65 5,67	17,5 9,8 14,16	50 41,83 46,46	19,5 47,71 31,73	3,725 4,366 4,002	0,997 0,685 0,93
	Qualidade das relações	BR AR Total						79,921 87,96 83,405	15,581 11,717 14,576

Tabela 3 – Percentual, média e desvio padrão dos indicadores e dimensões da Escala do Trabalho com Sentido

(conclusão)

	FATORES/ITENS	PAÍS*	PERCENTUAL**					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
			1	2	3	4	5		
Coerência e expressividade	Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências.	BR AR Total	1 0 0,57	1,5 0 0,85	2 0,65 1,42	22 26,8 24,08	73,5 72,55 73,09	4,655 4,718 4,682	0,691 0,465 0,604
	Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	BR AR Total	2 0 1,14	0,5 0,66 0,57	2,5 4,61 3,41	22,5 27,63 24,72	72,5 67,11 70,17	4,63 4,611 4,622	0,745 0,609 0,689
	Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.	BR AR Total	1,5 0,66 1,14	1 1,32 1,14	6 17,76 11,08	38,5 38,82 38,64	53 41,45 48,01	4,405 4,19 4,312	0,777 0,819 0,801
	Meu trabalho permite que eu me faça ouvir.	BR AR Total	1,5 0 0,85	2 1,96 1,98	9,5 23,53 15,58	39,5 43,14 41,08	47,5 31,37 40,51	4,295 4,039 4,184	0,837 0,793 0,827
	Coerência e expressividade	BR AR Total						89,394 86,858 88,295	13,047 11,118 12,296
	Sentido do Trabalho						BR AR Total	86,189 86,769 86,44	10,138 7,642 9,132

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

* BR = Brasil; AR = Argentina.

**Percentual: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indiferente; 4 – Concordo; 5 - Concordo totalmente.

Ao analisar a Tabela 3 nota-se que os resultados quantitativos apontam que o trabalho dos docentes brasileiros e argentinos participantes da pesquisa é dotado de sentido, uma vez que expressou concordância com os fatores de um trabalho com sentido desenvolvidos por Morin (2001, 2002). Esse resultado vai ao encontro da pesquisa de Barbosa (2017), de Kern et al. (2017) e de Irigaray et al. (2019), que também evidenciaram que o trabalho de docentes está alinhado com as proposições de Morin sobre o sentido do trabalho.

As médias dos itens referentes à “utilidade social do trabalho” foram altas, com todos os itens apresentando valores acima de 4,3, que não mostraram diferenças significativas em relação a amostra dos dois países. Pelo contrário, o item com maior média é o mesmo para os brasileiros e para os argentinos (“meu trabalho é útil para a sociedade”, com média 4,7 para ambos), assim como o item com média mais baixa (“meu trabalho é importante para os outros”, com média 4,5 para os brasileiros e 4,3 para os argentinos). Isso indica que a percepção dos docentes sobre esse fator não é influenciada pela diferença de nacionalidade, uma vez que ambos apresentam valores altos sobre esse aspecto. A importância da contribuição para a sociedade e da valorização pessoal para o sentido do trabalho são enfatizados por Vale, Brito Filho e Maciel (2019), que mencionam que esses aspectos trazem prazer ao trabalho do docente,

ao passo que também auxiliam outras pessoas e a comunidade. Os autores acrescentam que em relação ao sentido do trabalho, o desejo dos docentes em contribuir com a sociedade é maior que o interesse por bons salários.

O fator “ética no trabalho” apresentou também médias altas, no entanto não foram tão polarizadas como no fator anterior. Os valores concentraram-se entre 3,6 e 4,2, indicando que os docentes se posicionam entre a concordância e a indiferença. Esse aspecto merece atenção, especialmente quando se trata do item com menor média geral (3,6) - “trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade”, já que um ambiente de trabalho ético é fundamental, principalmente quando se fala em instituições de ensino. Para Barbosa (2017), o trabalho moralmente aceitável, que se refere aos aspectos éticos, aparece como elemento que mais fornece sentido à profissão docente. Cabe mencionar que também não se evidenciou diferenças significativas entre as respostas dos docentes das duas nacionalidades.

Em relação à “liberdade no trabalho”, as médias demonstradas pelos docentes se concentraram entre 3,9 e 4,3, indicando que os participantes concordam com os itens apresentados, mas com algumas ressalvas, que serão melhor ilustradas com a análise qualitativa. Os itens com as médias mais altas são “meu trabalho me permite tomar decisões” e “tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho”, ambos com média geral 4,2. De modo geral, o resultado é positivo para este fator que se refere a autonomia e liberdade no trabalho, o que indica uma percepção positiva dos docentes sobre este aspecto. Cabe enfatizar que não foram demonstradas diferenciações significativas em função da nacionalidade dos participantes, diferentemente da pesquisa de Vilas Boas e Morin (2015) com docentes coordenadores de curso, em que as autoras identificaram que os participantes do Quebec percebem maior autonomia no trabalho e mais possibilidades de desenvolver-se profissionalmente que os participantes brasileiros.

Esse dado encontrado pelas autoras também não foi corroborado também em relação ao fator “aprendizagem e desenvolvimento”, pois não se percebeu diferenças significativas entre os docentes dos dois países. Neste fator as médias foram altas, entre 4,3 e 4,7, apresentando um dos resultados mais positivos do constructo, o que indica que a maioria dos docentes concorda que seu trabalho é um local que possibilita aprender e se desenvolver. Ao investigar o sentido do trabalho de docentes de uma IES pública brasileira, Kern et al. (2017) identificaram que a possibilidade de desenvolvimento pessoal e das habilidades se destacou como fator gerador de sentido no trabalho para os participantes, o que foi reforçado pela presente pesquisa.

No que tange à “qualidade das relações”, os resultados seguem manifestando-se com concordância dos docentes quanto a existência desse fator em seu trabalho, uma vez que as

médias estão entre 3,7 e 4,5. Os itens mais baixos, principalmente com os participantes brasileiros, foram “existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu” e “posso contar com o apoio de meus colegas de trabalho”, com média para os brasileiros de 3,7 e 3,8, respectivamente. Destaca-se os valores mais positivos para os participantes argentinos, já que para esses dois itens citados as médias são 4,3 para ambos. Em conformidade com os dados encontrados, na pesquisa de Irigaray et al. (2019), a qualidade das relações com alunos e pares, que possibilita um ambiente laboral agradável, foi evidenciado como um aspecto fundamental para o sentido do trabalho.

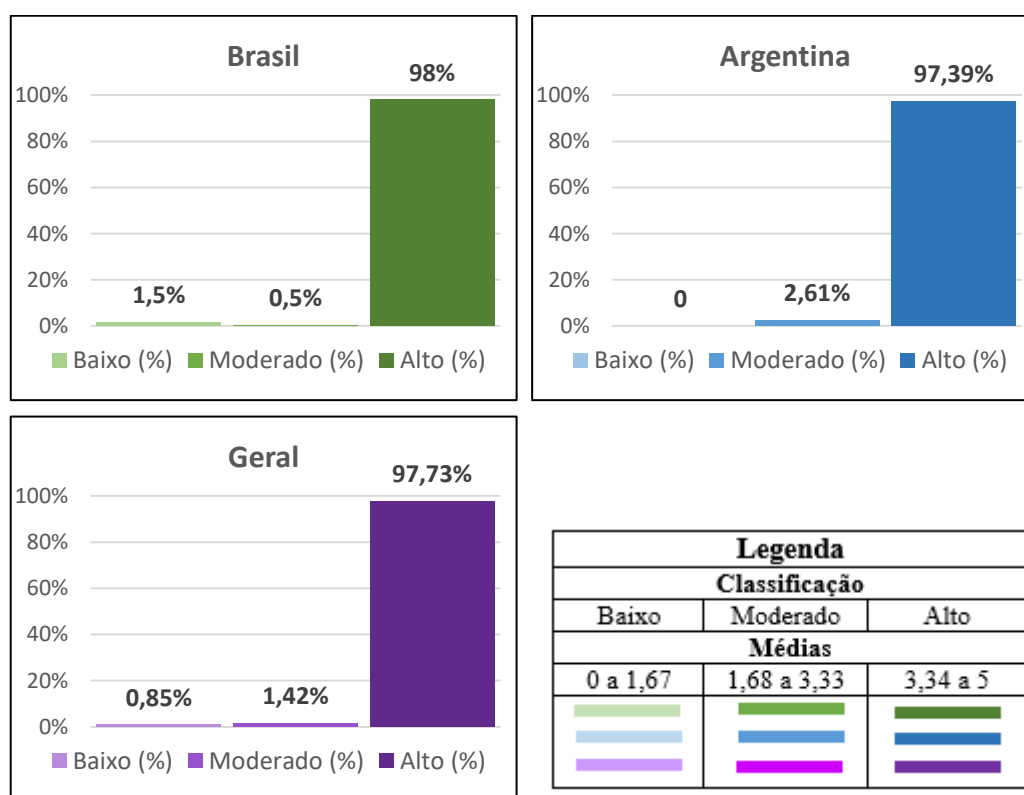
O fator “Coerência e expressividade”, de maneira geral, demonstrou resultados positivos, indicando que os docentes concordam com a existência desse elemento em seu trabalho, já que as médias se concentraram entre 4 e 4,7. O item com menores médias para os participantes dos dois países foi o “meu trabalho permite que eu me faça ouvir”, com média 4,2 para os brasileiros e 4 para os argentinos. Nos estudos de Vale, Brito Filho e Maciel (2019), os os docentes investigados também apresentaram alta identificação com o trabalho docente, em que o sentido do trabalho evidenciou se dar pelas dimensões individual e social. Nessa pesquisa, essas dimensões são melhor elucidadas no item 4.2.1.

Dessa maneira, nas seções 4.2.1 a 4.2.6 analisa-se os detalhadamente os fatores do sentido do trabalho de acordo com os dados quantitativos e qualitativos e, na seção 4.2.7 verifica-se as diferenças e aproximações entre os dados dos docentes dos dois países.

4.2.1 Utilidade Social do Trabalho

O fator que se refere à “utilidade social do trabalho” diz respeito a possibilidade de realizar uma função que seja útil para outras pessoas ou para a sociedade (MORIN; FOREST, 2007), com contribuição e responsabilidade social (MORIN, 2001). A partir dos resultados obtidos por meio da etapa quantitativa sobre a percepção dos docentes a respeito desse fator, obteve-se o percentual de participantes distribuídos nas classificações sobre esse aspecto entre baixo, moderado e alto, contidos no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre a utilidade social do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados do Gráfico 1 demonstram que 98% dos docentes brasileiros apontam como alta a utilidade social do seu trabalho e poucos docentes a percebem como moderada (0,5%) e baixa (1,5%). Para os docentes argentinos, esse padrão se mantém, já que 97,39% percebem como alta a utilidade social do seu trabalho, 2,61% veem como moderada e nenhum entende como baixa. Na avaliação geral, 97,73% dos docentes consideram a utilidade social do trabalho como alta, 1,42% moderada e 0,85% baixa. Com esses resultados, esse fator é o mais bem avaliado a partir das respostas da amostra geral e da amostra brasileira e é a segunda mais bem avaliada para a amostra argentina. Mesmo com esses resultados positivos para esse fator, há uma diferenciação entre as médias dos itens avaliados (ver Tabela 4).

Tabela 4 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator utilidade social do trabalho

Utilidade social do trabalho	FATORES/ITENS	PAÍS*	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
	Meu trabalho é útil para a sociedade.	BR AR Total	4,79 4,732 4,764	0,598 0,5 0,557	ALTO
	Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.	BR AR Total	4,745 4,601 4,682	0,626 0,565 0,604	ALTO
	Meu trabalho é útil aos outros.	BR AR Total	4,67 4,516 4,603	0,688 0,629 0,666	ALTO
	Meu trabalho é importante para os outros.	BR AR Total	4,585 4,326 4,473	0,717 0,647 0,699	ALTO
	Utilidade social do trabalho	BR AR Total	93,631 90,402 92,232	12,757 9,941 11,715	ALTO

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na Tabela 4 constata-se que os valores mais altos estão relacionados à utilidade social do trabalho em nível social (primeiro e segundo item) e os itens com valores menores se referem à utilidade social do trabalho em nível individual (terceiro e quarto item), que também dizem respeito às categorias de análise qualitativas. Dessa maneira, é possível inferir que o aspecto que se manifesta com maior intensidade é a contribuição do trabalho para a sociedade como um todo. Com isso, os resultados quantitativos obtidos na pesquisa são corroborados pelos dados qualitativos, uma vez que, nas falas dos docentes são ressaltadas suas percepções positivas sobre a utilidade social do trabalho.

A primeira categoria de análise diz respeito à utilidade social trabalho em nível social, em que cinco dos oito docentes brasileiros e seis dos oito docentes argentinos apontaram que percebem suas contribuições para a sociedade. No Quadro 24 visualiza-se alguns exemplos mencionados pelos docentes a fim de demonstrar as falas referentes a esta categoria.

Quadro 24 – Falas dos docentes sobre utilidade social do trabalho em nível social

Utilidade social trabalho em nível social	
Docentes brasileiros	
“[...] quando a gente dá curso ou atividades junto à comunidade é impressionante o retorno que a gente tem... é impactante e isso forma um cidadão melhor...eu acho que isso é um dever da universidade passar o arco e mostrar isso, com programas bem organizados” (BR2).	
“Isso acho que é o que me motiva, de saber que a minha profissão talvez, na minha opinião se não uma das mais importantes para a sociedade...Não dá pra explicar essa mágica em 4 anos né, 5 anos que eles ficam aqui, na verdade eles se transformam, não somos nós que transformamos ninguém né como professores, eles que amadurecem também... o impacto que essa nova postura diferente traz pra sociedade é imensurável [...]” (BR6).	
Docentes argentinos	
“Para mim, o docente, de todo nível [...] cumpre um papel importantíssimo na sociedade porque deve transmitir um modelo a seguir, e não só em termos de conhecimento, mas também no que faz a ética profissional, na responsabilidade social que temos [...]” (AR2).	
“Creio que no desenvolvimento do exercício profissional, depois, esse exercício tenha um impacto na sociedade. Se você te educa ou não transmite alguns valores ao profissional, depois quando trabalha, o mau trabalho ou mau desempenho tem um impacto na vida social” (AR3).	
LEGENDA:  Aspectos positivos;  Aspectos neutros;  Aspectos negativos.	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No Quadro 24, observa-se que os docentes brasileiros percebem os resultados do seu trabalho nos diversos âmbitos da sociedade, incluindo a maneira como será repassado os ensinamentos quanto a seu campo de trabalho e os frutos de suas pesquisas para a sociedade. Também mencionam as atividades que ultrapassam o ambiente da universidade e atingem as comunidades e o impacto que a transformação de seus alunos gera para o meio em que estes estão inseridos. A partir dessas considerações, os entrevistados reconhecem a importância de sua função para a melhoria da sociedade.

No caso dos docentes argentinos, evidenciou-se a importância de seus ensinamentos na tomada de decisão dos alunos, que acabam por trazer consequências para a sociedade, bem como o cuidado inerente a função docente, percebido pelos alunos como um exemplo a ser seguido, considerando isso como um aspecto de responsabilidade social. Também citam, assim como os brasileiros, as atividades que envolvem setores da comunidade, extrapolando o ambiente universitário.

Esses achados vão ao encontro dos estudos de Barbosa (2017), que destaca o fato de que a atividade docente extrapola a sala de aula, já que quando não se está executando atividades de trabalho, mentem-se os pensamentos sobre seu fazer, o que se reflete na vida pessoal. Assim, o autor comenta que ser docente “é ser um facilitador, motivador, exemplo, educador, provocador e, acima de tudo, ajudar a desenvolver pessoas e contribuir para a sociedade” (p.79).

D’Arisbo et al. (2018) esclarecem que esse processo de desenvolvimento dos estudantes é percebido pelos docentes, que identificam seu papel na transformação dos mesmos, o que

consequentemente traz impactos para a sociedade. A segunda categoria a ser analisada é a utilidade social do trabalho em nível individual, na qual analisa-se os impactos da atividade docente na vida dos estudantes. Quanto a esse aspecto, os oito docentes brasileiros entrevistados e cinco dos oito docentes argentinos percebem essa importância, conforme observa-se em alguns exemplos das falas contidas no Quadro 25.

Quadro 25 – Falas dos docentes sobre utilidade social do trabalho em nível individual

Utilidade social do trabalho em nível individual
Docentes brasileiros
“[...] quando eles ascendem um cargo que a primeira coisa que eles fazem é mandar uma carta [...]” (BR2).
“Eu fico feliz assim de ter ex-alunos orientandos já doutores, trabalhando a mesma coisa que eu... tem ex-aluno dono de fábrica de cerveja, tem de tudo...a gente impacta, tem gente que não sabe ainda, mas talvez uma coisa que tu fale assim [...]” (BR4).
“A influência nossa é muito grande com os alunos... O aluno ele ainda tem... o docente como espelho né e ele tenta repetir o que tu tá fazendo né, ainda mais se ele tem uma empatia positiva contigo, aí ele te procura, conta a vida particular dele né, tu vira um consultor, vira um psicólogo com ele...” (BR5).
“O que mais me apaixona de estar em sala de aula é ver a diferença de um aluno do início do semestre pro final e mais ainda do início do curso pro final do curso né... É algo imensurável, que não tem como remunerar financeiramente também né e depois tu encontra eles já adultos... bem colocados e isso é muito bom” (BR6).
Docentes argentinos
“Creio que impacta através do conhecimento que adquirem essas pessoas” (AR1).
“Você é referência, é um modelo de... ao menos do que faz no profissional para eles... você contribui de maneira determinante na formação de uma imagem profissional que você tem que ajudar a formar, desde a forma como te vestes, como te portas, como falas, a ênfase que colocas” (AR2).
“É como uma parte, um grãozinho de areia da totalidade para que os estudantes se formem e possam completar seus estudos e poder terminar a carreira. Sim, eu acredito que lhes serve muito para a carreira, não sei se tanto para a vida, mas muito para a carreira. Há outras matérias por aí que têm uma visão mais social, que daí sim pode influenciar mais na vida de eles, talvez, ou de outras pessoas” (AR6).
LEGENDA:  Aspectos positivos;  Aspectos neutros;  Aspectos negativos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação à utilidade social do trabalho em nível individual, os docentes brasileiros e argentinos apresentaram percepções semelhantes a respeito de como percebem o seu trabalho, já que os participantes dos dois países mencionaram a satisfação com o crescimento e desenvolvimento profissional dos estudantes, os resultados positivos das próprias disciplinas na vida dos alunos, o impacto da opinião e postura dos docentes nas decisões relacionada a suas carreiras e a possibilidade de auxiliá-los em questões pessoais, desenvolvendo-os por meio do conhecimento e da orientação. Essa percepção dos docentes está alinhada ao trabalho de Vilas Boas et al. (2018), onde explicam o papel das universidades e dos docentes na formação profissional de seus estudantes que atuarão no mercado de trabalho.

É importante apontar a fala do AR6 que menciona que “é como uma parte, um grãozinho de areia da totalidade para que os estudantes se formem e possam completar seus estudos”, ou

seja, a contribuição para sociedade requer um trabalho anterior, contruído no dia-a-dia da vida como docente, que se dá por meio da contribuição do trabalho para os estudantes de maneira direta.

Por fim, ao analisar o fator utilidade social de forma geral, os dados qualitativos obtidos corroboram os resultados quantitativos ao passo que os docentes dos dois países reconhecem a utilidade social de seu trabalho. A utilidade social do trabalho em nível social se dá em decorrência da utilidade social do trabalho em nível individual, sendo o primeiro um resultado amplificado do segundo, construído permanentemente no dia a dia com os estudantes. Bendassolli e Borges-Andrade (2015) explicam que um trabalho que há um sentido possibilita ultrapassar o dispêndio de energia física, intelectual e volitiva que fazem parte de sua execução e, assim, se tornam parte de uma rede maior de sentidos, em que estão inseridas a sociedade, a família, a escola, entre outras organizações sociais.

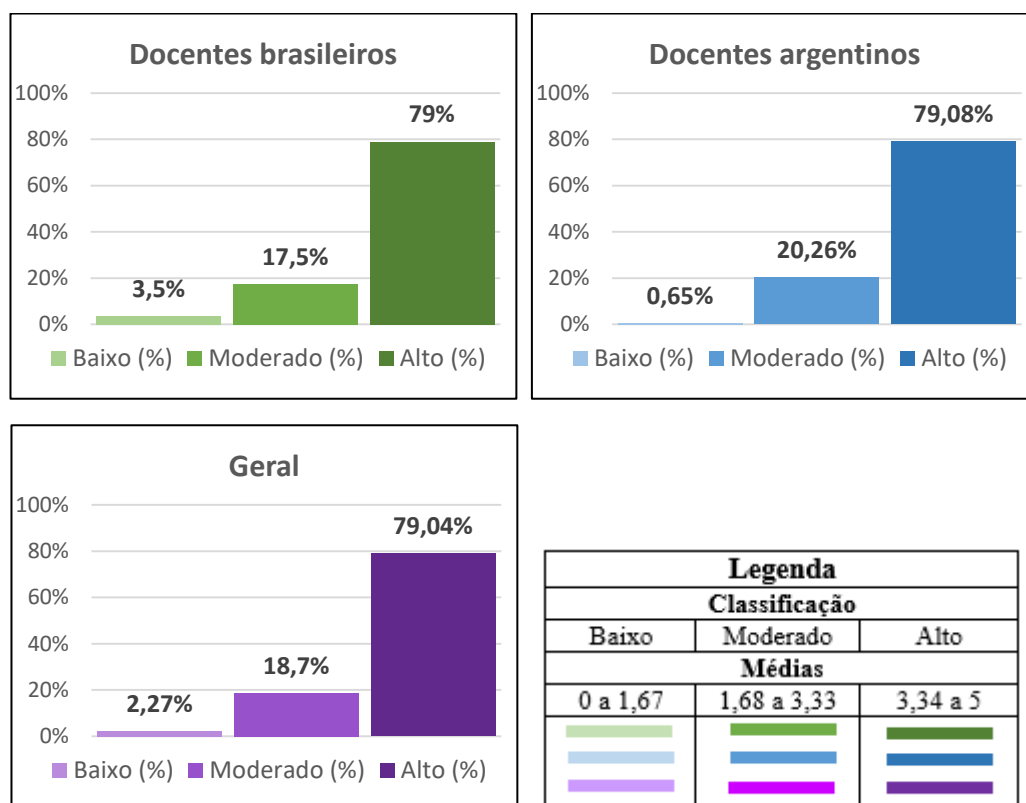
Essa percepção aumentada da rede de sentidos mencionada pelos autores pode ser percebida nos docentes participantes e, a partir disso, é possível inferir que os docentes brasileiros e argentinos percebem seu trabalho como útil à sociedade e estão alinhados com a premissa de Morin (2001) de que, um trabalho que possui sentido tem objetivos claros, com resultados que sejam valorizados por quem executa essa função. A autora continua que, com isso, o trabalho em si, juntamente com seu resultado, auxilia o sujeito a descobrir e desenvolver sua identidade. Barbieri (2016) corrobora esta afirmação ao mencionar que por meio do trabalho os sujeitos podem modificar seu meio sociocultural e também a si mesmos.

Feitas as considerações sobre a utilidade social do trabalho, em sequência analisa-se os dados sobre a ética no trabalho, outro fator que faz parte do constructo.

4.2.2 Ética no trabalho

Outro fator do Sentido do Trabalho é a “ética no trabalho”, que possui relação a realização de uma função moralmente justificável, não somente em seus resultados, mas também em suas tarefas de trabalho em si (MORIN; FOREST, 2007). Sobre o trabalho ser moralmente aceitável, Morin (2001) acrescenta a necessidade de retidão das práticas sociais e organizacionais, considerando as normas do dever e do saber viver e conviver em sociedade, contribuindo com a mesma a partir de valores morais, éticos e espirituais. Considerando essas definições, com os dados quantitativos obteve-se o percentual a respeito da percepção dos participantes sobre o fator, distribuídos nas classificações entre baixo, moderado e alto, conforme elucidado na Gráfico 2.

Gráfico 2 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre a ética no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No Gráfico 2, verifica-se que entre os docentes brasileiros, 79% consideram alta a ética no seu trabalho e entre os argentinos 79,08% têm essa percepção. A classificação como moderado também apresentou valores significativos, já que compreende a percepção de 18,7% dos docentes brasileiros e 20,26% dos argentinos. Além dos percentuais, a Tabela 5 permite analisar as médias dos itens relacionados a Ética no Trabalho, bem como suas respectivas classificações.

Tabela 5 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator ética no trabalho

	FATORES/ITENS	PAÍS*	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ética no trabalho	Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	BR	4,07	0,916	ALTO
		AR	4,215	0,842	
		Total	4,133	0,886	
	Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	BR	3,995	0,989	ALTO
		AR	4,243	0,845	
		Total	4,102	0,937	
	Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	BR	3,945	0,962	ALTO
		AR	4,032	0,965	
		Total	3,982	0,963	
	Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.	BR	3,61	1,092	ALTO
		AR	3,736	1,114	
		Total	3,664	1,102	
	Ética no trabalho	BR	76,947	18,658	ALTO
		AR	79,738	17,805	
		Total	78,156	18,320	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com os dados descritos na Tabela 5, nota-se que o ponto com maior sensibilidade no meio universitário quanto às questões éticas diz respeito ao item “trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade”, que possui média geral 3,66, mesmo que ainda esteja classificado como alto. De maneira geral, as análises quantitativas foram positivas, já que a classificação geral deste fator é alta, assim como a dos itens pelo qual é composto.

Cabe salientar que o fator ética no trabalho possui a menor avaliação se comparado aos demais fatores do Sentido do Trabalho, tanto com os participantes brasileiros, como os argentinos e de maneira geral. Os dados quantitativos podem ser melhor esclarecidos a partir das análises qualitativas, uma vez que nelas os docentes esclarecem alguns pontos importantes. Referente a esse fator, sete dos oito docentes brasileiros e sete dos oito docentes argentinos entrevistados mencionaram a responsabilidade ética do professor, como exemplificado em algumas falas no Quadro 26.

Quadro 26 – Falas dos docentes sobre a responsabilidade ética do docente

Responsabilidade ética do docente	
Docentes brasileiros	
“O professor ele é um espelho pra uma geração né, de uma parte da geração... Quando se formula para transmitir um conteúdo tem várias maneiras de você se colocar frente a esse conteúdo [...] Nota que tornar um partidão as universidades, porque isso existe, porque isso não existe uma preparação [...] Não sou contra de ter um pensamento, mas nós não podemos ser os donos da verdade como o professor se coloca e isso é ruim para o impacto da coletividade” (BR2).	
“Acho basilar que o professor não use uma situação de poder que ele tem pra humilhar um aluno né... o professor não pode ser ansiogênico, ele não pode produzir sintomas no aluno que porventura vão levar ele a ter um transtorno de ansiedade depois... Eu acho que assédio também é outra coisa inconcebível né, assim, ele não se pode valer dessa posição de poder pra... dar em cima de uma aluna ou pra forçar a barra com uma aluna, eu acho que isso aí é um cuidado então a acho que se o professor tiver o cuidado nesses dois aspectos eu acho que ele já tará, estará bem amparado em termos de conduta ética né e alguns outros cuidados evidentemente que tem que se ter na prática diária” (BR3).	
“A nossa influência perante ao aluno é muito grande né, a gente consegue moldar, não moldar o pensamento, mas moldar as atitudes né e influenciar até as vezes o aluno, isso é muito perigoso [...] A universidade tinha que se preocupar com a política, mas não política partidária, política partidária tem que ficar fora da nossa universidade [...] infelizmente tem cursos da nossa INSTITUIÇÃO que são muito partidários, isso prejudica muito e isso é muito contra a nossa ética como docente” (BR5).	
“Nossa responsabilidade é gigantesca né [...] A gente pode causar um grande benefício a sociedade, mas um grande dano também se não for bem conduzido [...] A questão ética é algo que eu não, procuro nunca esquecer [...] mas entre colegas é algo que deveria ser muito melhor assim, de muitas vezes agir de má fé, acontece assim de realmente por “n” fatores enfim [...] O mais grave é a percepção do aluno sobre isso né... o exemplo que ele enxerga, do bem exemplo e do mau exemplo disso né... o que me preocupa bastante com relação a questão ética né e que muitas vezes as pessoas agem de má fé” (BR6).	
“Eu acho que a questão toda está em limites né, se tu for minha orientanda, por exemplo, a primeira semana íamos conversar, nós íamos estabelecer os limites [...] tu é a menina e eu sou um homenzinho [...] Tá, bom teu namorado ou teu pai vem aqui te procurar, ele não pode tomar o choque dele abrir a porta e tá aqui, ele tem que confiar que eu sou legal, que eu sou do bem. A minha mulher a mesma coisa, limites, limites [...] limites, e isso que eu tô dizendo, são limites [...] e eu não vou ser [...] Um falso de dizer que não tem isso aqui dentro, quando digo aqui dentro, aqui dentro da universidade, tu sabe umas histórias que tu fica...tá, mas de novo, não sou juiz de ninguém... tá, cada um cuida do seu nariz, pra mim não serve” (BR8).	
Docentes argentinos	
“A ética e a moral do docente exercendo uma boa docência é fundamental no desenvolvimento de um futuro profissional. Creio que não temos essa formação, ao menos a mim não ensinaram, e não há muitas preocupações nesse sentido às vezes na universidade. Às vezes buscam mais dar a aula ou cumprir algum objetivo, mas não sei se valorizando o ético e o profissional que implica ser docente para mim” (AR3).	
“Creio que o trabalho de professor é limpo [...] Sinto que se alguém vai fazê-lo, tem que ser responsável porque está associado ao êxito e desenvolvimento de outras pessoas [...] Os conhecimentos também estão sujeitos a ideologias e, nesse sentido, eu procuro sempre mostrar as distintas perspectivas e deixar a liberdade para que o aluno decida e cada vez que apresento cada perspectiva, defendendo-a como se eu estivesse identificado com ela porque me parece que essa é a parte ética do docente [...] A liberdade é a base da ética” (AR5).	
“Eu acredito que é imprescindível, não me imagino trabalhando para ocupar um lugar e ter um salário. Eu acredito que é muito importante em termos de valores, que seja significativo para a comunidade o que você faz, não o imagino de outra maneira” (AR8).	
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros; Aspectos negativos.	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao analisar das falas dos docentes contidas no Quadro 26, percebe-se a ênfase que os docentes dos dois países dão para a responsabilidade da postura ética frente aos estudantes e a

necessidade de atentar à maneira com que os docentes transmitem os conteúdos em sala de aula, mencionando que isso deve ser feito de maneira não tendenciosa ao posicionamento teórico adotado pelo professor. Os docentes argentinos enfatizam a importância do exemplo e da coerência, considerando a relevância dessa premissa para o desenvolvimento dos estudantes.

Os docentes brasileiros, por sua vez, também apontam para a necessidade de atenção para com a ocorrência de assédio moral e atitudes de má fé no ambiente acadêmico. Ademais, as falas dos docentes brasileiros evidenciam uma preocupação ética no tocante ao viés político e ideológico dentro do ambiente universitário. Cabe mencionar que no ano de 2018 ocorreram eleições presidenciais no Brasil, o que fomentou um meio propício para debates dessa natureza. Esse cenário de tensões políticas e ideológicas do país observou-se por meio das falas dos docentes.

Os comentários feitos pelos professores, especialmente de BR3 e BR8, torna-se um alerta para situações que requecem maior atenção quanto a responsabilidade ética do docente, especialmente considerando a diferença de poder entre os atores dessa relação. De acordo com Nunes et al. (2017), a existência de atitudes antiéticas e de assédio moral faz com que se gere um clima de descontentamento e de incertezas em relação ao sentido/significado do trabalho e os autores acrescentam que isso traz consequências no desempenho e na cultura da instituição. Sobre casos de assédio sexual no ambiente universitário, Schimdt de Sá, Folriani e Rampazo (2017) explicam que se relacionam com questões de gênero, construídas pela sociedade, com inferiorização da mulher, e acrescentam que este tipo de violência acaba sendo naturalizado pelo meio social.

Cabe a observação de que a maioria dos docentes não relata de maneira explícita que as atitudes antiéticas ocorrem em seu ambiente de trabalho. No entanto, pelo tema da ética ser delicado de ser abordado e considerando os valores significativos na classificação geral do Gráfico 2 como moderado (18,7%), para brasileiros e argentinos, parece possível inferir que eventos desse tipo não são incomuns no meio acadêmico. Isso requer atenção, já que de acordo com Morin (2001), o trabalho precisa estar alinhado com as regras e deveres para com o meio social, assim como deve estar pautado pelos valores morais, éticos e espirituais. A autora salienta ainda que atentar para esses aspectos é fundamental considerando a diversidade cultural e as liberdades individuais nos diferentes contatos de trabalho.

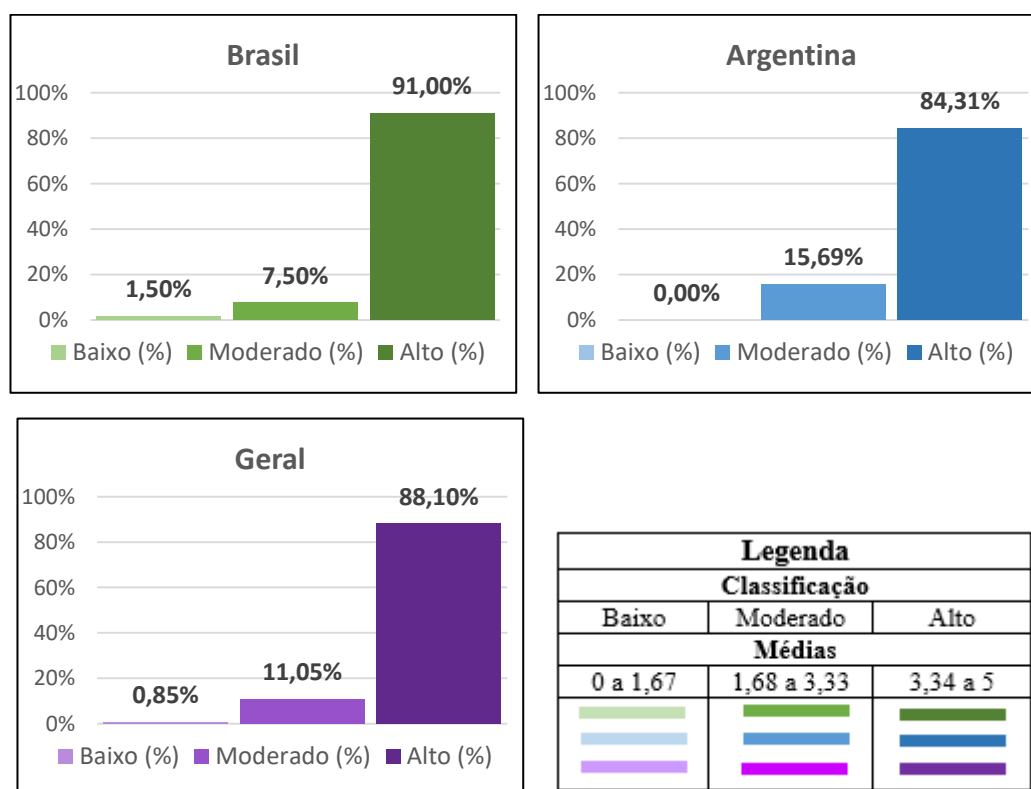
A menção dos docentes sobre sua responsabilidade ética ser fundamental tendo em vista que são como espelhos para os alunos é corroborada por Vieira-Santos e Henklain (2017), que apontam que a forma como o professor se relaciona com os alunos pode gerar efeitos que ultrapassam o período das disciplinas, impactando em suas escolhas, no modelo ético-

profissional adotado pelo futuro profissional, entre outras consequências. Conclui-se, então, que a partir dos dados quantitativos e qualitativos as análises foram positivas, já que a classificação deste fator é alta, ainda que existam alguns pontos que merecem atenção quanto à ética no trabalho docente. Encerradas as considerações sobre esse fator, no item 4.2.3 discorre-se sobre a liberdade no trabalho.

4.2.3 Liberdade no Trabalho

Para Bendassolli e Borges-Andrade (2015), a liberdade no trabalho refere-se à característica do Trabalho com Sentido proposta por Morin (2001), de ser uma função que possibilite autonomia, com possibilidade de administrar as atividades e resolver problemas de cunho profissional com critério próprio. Os dados quantitativos sobre a liberdade no trabalho também foram distribuídos nas classificações baixo, moderado e alto para os participantes brasileiros, argentinos e de maneira geral, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre liberdade no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao analisar o Gráfico 3 nota-se que as maiores porcentagens se concentram na classificação como “alto” (91% para os brasileiros, 84,31% para os argentinos e 88,1% para os participantes de maneira geral), mas apresenta valores significativos na classificação como moderado (7,5% para os brasileiros, 15,69% para os argentinos e 11,05% para os participantes de maneira geral). Não houve nenhum percentual de argentinos que considera a liberdade no trabalho baixa e apenas 1,5% dos docentes brasileiros optaram por essa classificação, finalizando com uma média geral de 0,85% que considera, baixa a liberdade no trabalho. Percebe-se que existe uma diferença de 6,69% a menos de docentes argentinos que consideram alta a liberdade no trabalho, se comparado com os docentes brasileiros.

Nos dados do Gráfico 3, os docentes indicaram que possuem um nível elevado de autonomia, porém não concordaram totalmente com as afirmativas da escala, como detalhado na Tabela 6.

Tabela 6 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator liberdade no trabalho

	FATORES/ITENS	PAÍS*	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
Liberdade no trabalho	Meu trabalho me permite tomar decisões.	BR AR Total	4,375 4,156 4,28	0,732 0,812 0,774	ALTO
	Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	BR AR Total	4,27 4,117 4,203	0,8 0,826 0,814	ALTO
	Tenho autonomia em meu trabalho.	BR AR Total	4,185 4,058 4,13	0,856 0,867 0,862	ALTO
	Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.	BR AR Total	3,97 4,052 4,005	0,912 0,825 0,875	ALTO
	Liberdade no trabalho	BR AR Total	83,157 80,976 82,212	15,016 14,997 15,026	ALTO

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Esses dados contidos na Tabela 6 podem ser justificados a partir das análises qualitativas, já que sete dos oito docentes brasileiros indicaram possuir autonomia. Dentre esses oito, três mencionaram questões negativas relacionadas a autonomia e cinco relataram aspectos positivos. No caso dos docentes argentinos, dos sete docentes, seis apontaram possuir autonomia, ao mesmo tempo que três desses professores explicaram que sua autonomia possui a limitação do responsável da disciplina. Esses dados são detalhados no Quadro 27.

Quadro 27 – Falas dos docentes sobre autonomia e liberdade no trabalho

Autonomia e liberdade no trabalho	
Docentes brasileiros	
“Tenho toda autonomia [...] a gente tem 40 horas de dedicação exclusiva então tu dá tuas aulas mas tu tem o resto do tempo para fazer pesquisa [...] pra te qualificar e isso é uma das grandes vantagens de ser professora federal” (BR1).	
“Existe autonomia, mas os resultados dessa autonomia não têm uma avaliação constante, muda os vetores que analisam isso... em determinado momento não, sempre, os currículos são compostos por ementas e as ementas não são dadas e os professores alteram as ementas e isso altera a formação dos alunos que chegam até você... E aí como é que você vai seguir, aí eu tenho autonomia pra dizer não, vou dar isso primeiro, vou fazer uma revisão, mas aí lá no fim vai impactar outros, essa cascata não é avaliada” (BR2).	
“O estatuto do servidor público, lei do servidor público, 811290 lei essa aí que é a que nos rege, princípio ético, princípio moral, regulamento da INSTITUIÇÃO a autonomia autua a autonomia, tu tem que respeitar isso aí, então assim tem, mas dentro da lei [...] dentro do limite, do legal e do ético e do moral a gente tem autonomia” (BR4).	
“Essa autonomia no serviço público é bastante engessada, tu tem bastante responsabilidade, mas a tua liberdade de tomar uma decisão ela fica restringida ao código do servidor público, aos direitos dele, o que não é pouco, são muitos direitos e poucos deveres né” (BR5).	
“Autonomia a gente tem total né, pra ministrar as aulas, obviamente que a gente também tem que seguir o plano, tem um norte [...] O professor, a própria profissão permite essa autonomia respeitando o que está previsto, o mínimo previsto nos conteúdos programáticos das disciplinas, em relação a própria a instituição enquanto docente no que se refere as práticas docentes eu acredito que a gente tem autonomia sim” (BR7).	
“O que desgasta é ser servidor público, nesse caso aqui que eu te falo, não é ser professor, é você ser servidor, é de você tá num lugar que você tem que ter muitas regras [...] Tem que responder isso ou tem que cuidar disso, aquela coisa sabe de uma máquina meio doentia [...] Aí vai de cada um, eu tenho uma certa liberdade, mas tem gente que não sabe usar essa liberdade [...]” (BR8).	
Docentes argentinos	
“Nas disciplinas em que, digamos, não há ninguém “em cima” de mim, essa liberdade é absoluta, tenho uma autonomia enorme e só te marcam as margens os conteúdos mínimos do programa, os prazos acadêmicos, as datas e as questões burocráticas que tenho que cumprir, mas a liberdade que tenho para desenhar um programa é total [...] Agora, nas disciplinas nas que você não é professor titular, digamos que essas liberdades já não tens e vêm impostas pela visão de quem está a cargo da matéria” (AR2).	
“Acho que pôde ver que há uma estrutura em cada uma das cadeiras e uma pessoa que é responsável, que marca de alguma maneira a forma de trabalho e os objetivos gerais da cadeira. Em geral, eu tenho autonomia para poder dar minhas opiniões, mas eu sei que em algumas questões, em algumas matérias, tenho que me adaptar aos objetivos gerais da disciplina e está bem para mim” (AR3).	
“Muita, eu tenho muita autonomia. Mas sempre a tive, não é que é agora que sou o titular [...] sempre, dentro de certos limites [...]” (AR4).	
“Eu sempre gostei desta faculdade porque tive liberdade para dizer o que pensava, é uma liberdade ampla [...] é óbvio que nas matérias vamos limitados com o que o titular decide ou o que decidem os conteúdos mínimos que o Ministério da Educação estabelece [...]” (AR5).	
“Eu tomo conta de muitas coisas aqui do trabalho, com os alunos e tento tomar as decisões do momento... mas há um controle muito grande do nosso chefe, um controle que cansa, porque se supõe que a pessoa sabe fazer, por exemplo, no trabalho prático nós fazemos e ele sempre vem e revisa e quer que todos revisemos os de todos [...] Não temos a autonomia para fazer o prático e pronto. Isso é cansativo, sobretudo quando se leva muitos anos fazendo o mesmo, ainda mais que sou profissional, porque não é que eu vim como estudante aprender o trabalho, isso cansa [...]” (AR6).	
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros; Aspectos negativos.	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os docentes brasileiros percebem que seu trabalho possibilita autonomia, especialmente para ministrar as aulas. No entanto, salientam de maneira consistente que essa autonomia tem limite na legalidade. Os docentes indicam estar cientes da possibilidade de criar e exercer a

docência a sua maneira, desde que respeite os princípios legais que regem o país e a instituição. Um dos docentes brasileiros aponta que essa autonomia na forma de dar aulas não é avaliada, revelando uma preocupação com o cumprimento das ementas de cada disciplina, já que um aluno pode não estar totalmente preparado para uma disciplina se os conteúdos do semestre passado não tiverem sido trabalhados em sala de aula, por exemplo. Dois docentes percebem que a autonomia do servidor público é engessada pelo grande número de regras da instituição. Quanto a isso, o BR4 está correto ao afirmar que seu fazer está pautado na lei nº 8.112 (BRASIL, 1990), que se refere ao Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União.

O caso dos docentes argentinos possui uma diferença importante em relação aos brasileiros, já que aqueles possuem mais de um docente em uma única disciplina, com diferenças hierárquicas entre os mesmos. Nesse contexto, percebem que seu trabalho possui muita autonomia, desde que se respeite os programas das disciplinas, no entanto, salientam que essa autonomia também se limita em função da hierarquia, já que suas decisões precisam estar adaptadas ao docente titular da matéria. Um dos docentes aponta que não possui autonomia e que constantemente seu trabalho passa pelo controle do professor com cargo hierárquico maior.

Cabe lembrar que os impactos da autonomia no trabalho já eram mencionados por Morin (2001), que explicava que quando a organização possibilita que os sujeitos decidam sobre questões do trabalho e resolvam problemas do ambiente de trabalho faz com que seja fortalecido o sentimento de eficácia e competência, o que traz um impacto positivo na autonomia do sujeito e em sua motivação. Além disso, a autonomia é citada por Carlotto et al. (2016) como um fator que minimiza as consequências da sobrecarga de trabalho nas dimensões da Síndrome de *Burnout* em professores, demonstrando ser um aspecto que auxilia na prevenção dessa síndrome.

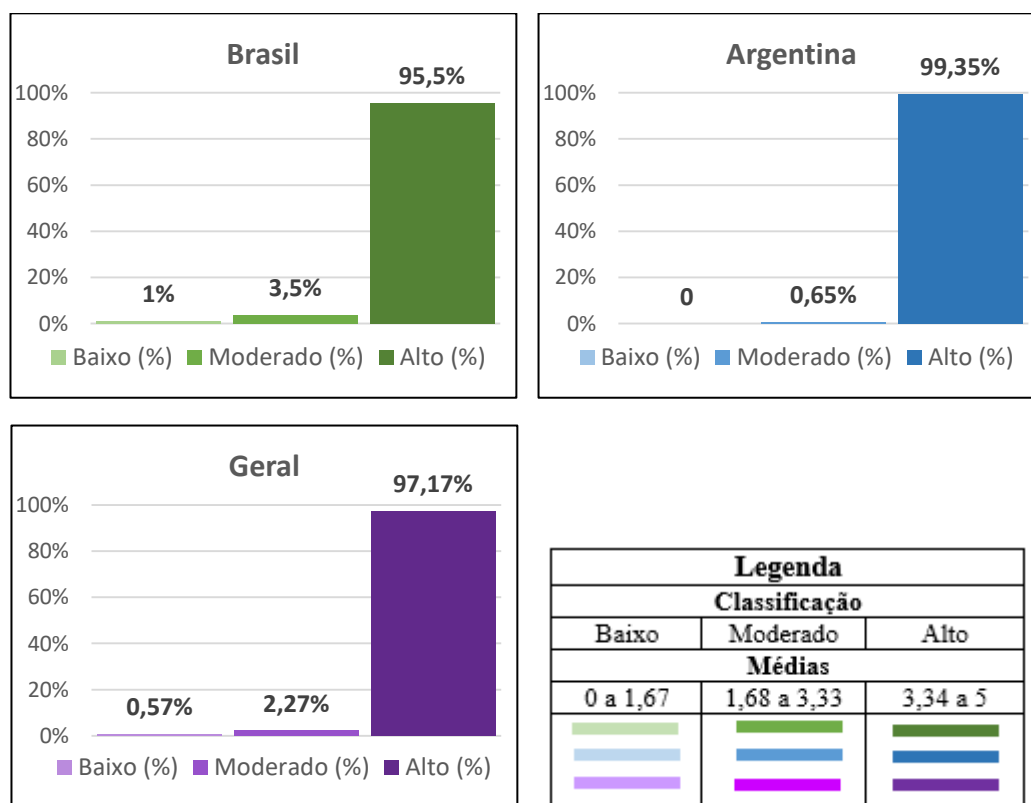
Em vista disso, a partir das falas dos docentes e dos dados quantitativos, pode-se inferir que os docentes das universidades brasileira e argentina percebem possuir liberdade e autonomia no trabalho, tanto para tomar decisões, como para decidir a forma de realizar o trabalho ou resolver problemas de acordo com seu entendimento, o que está de acordo com o fator proposto por Morin (2001) e Morin e Forest (2007). Como em todo o trabalho, essas atividades devem estar pautadas nas normas da instituição e na legislação, e essa percepção fica demonstrada nos dados analisados. Dessa maneira, na seção 4.2 analisa-se os dados quanto a aprendizagem e desenvolvimento no trabalho.

4.2.4 Aprendizagem e desenvolvimento

O fator ligado à “aprendizagem e desenvolvimento” diz respeito à possibilidade de realizar uma função alinhada com as próprias habilidades, fazendo com que haja correspondência entre as requisições do trabalho e as competências do trabalhador, oportunizando o estímulo do potencial, possibilitando o alcance de objetivos (MORIN, 2001; MORIN; FOREST, 2007).

A aprendizagem e desenvolvimento foi o item mais bem avaliado pelos docentes argentinos e é o segundo item melhor avaliado pelos brasileiros e pelos docentes de maneira geral. A partir das respostas obtidas pelos questionários, o percentual de participantes que classificaram esse fator como alto, moderado ou baixo consta na Gráfico 4.

Gráfico 4 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre aprendizagem e desenvolvimento



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por meio do Gráfico 4 evidencia-se a satisfação dos docentes argentinos com a oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento em sua função, já que 99,35% consideraram esse fator como alto, pois suas médias foram acima de 3,34. Somente 0,65% percebem como

moderado e não há percentual para a classificação como baixo. Para os brasileiros, a boa avaliação se mantém, pois 95,5% consideram alto, 3,5% moderado e somente 1% baixo. Na avaliação geral, 97,17% dos docentes participantes avaliam como alto, ou seja, a média varia entre 3,34 e 5. Ainda, 2,27% percebem como moderado e 0,57% como baixo, finalizando a avaliação de maneira bastante positiva.

Na avaliação dos itens do questionário observados na Tabela 7, a maior parte dos itens indica que os docentes concordam ou concordam totalmente com as afirmações.

Tabela 7 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator aprendizagem e desenvolvimento

	FATORES/ITENS	PAÍS*	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
Aprendizagem e desenvolvimento	Meu trabalho me permite aprender.	BR AR Total	4,68 4,686 4,682	0,647 0,555 0,608	ALTO
	Tenho prazer na realização de meu trabalho.	BR AR Total	4,6 4,751 4,665	0,729 0,476 0,636	ALTO
	Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	BR AR Total	4,575 4,638 4,602	0,718 0,546 0,65	ALTO
	Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe.	BR AR Total	4,355 4,519 4,426	0,867 0,66 0,788	ALTO
	Aprendizagem e desenvolvimento	BR AR Total	90,578 92,294 91,322	13,239 9,216 11,683	ALTO

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados contidos na Tabela 7 são corroborados pelas análises dos dados qualitativos, já que os oito docentes brasileiros e sete dos oito docentes argentinos mencionaram esse aspecto de forma assertiva, como demonstrado no Quadro 28.

Aprendizagem e desenvolvimento	
Docentes brasileiros	
“[...] se eu tenho que aprender é porque eu estou inserido no contexto universitário, eu acho que a universidade é um desafio constante do dia a dia [...] Eu convivo com as mídias, agora eu tenho que aprender a mexer no smartphone, eu tenho que usar moodle [...] eu sou um velho que sou aluno do professor Google ainda [...]” (BR2).	
“Quando eu comentei anteriormente na [...] pergunta que me fizestes como é que foi a minha trajetória na INSTITUIÇÃO [...] eu chamo a nossa INSTITUIÇÃO né, ou seja, a gente apoderou da instituição, o carinho que nós temos pela INSTITUIÇÃO, nós que estudamos aqui, que fizemos a pós-graduação aqui, trabalhamos aqui né e agora ainda mais sendo docente aqui também né a gente se apegamos [...]” (BR5).	
“É um desafio permanente, eu saio, to em uma sala de aula assim e puxa hoje foi legal a aula, eu gostei, aí tem outra aula e foi terrível a aula hoje, eu tenho que me preparar melhor né [...] É um desafio muito grande isso te coloca em prova do teu potencial, da tua capacidade [...]” (BR6).	
“As minhas habilidades, os meus conhecimentos eu acho que estão bem coerentes com a carreira que eu escolhi [...] eu acho que a própria profissão exige também que cada vez mais a gente tenha maior habilidade, que busque mais conhecimento, eu acho que se fazer docente ele estimula a busca constante pelo conhecimento, pelo aprendizado” (BR7).	
Docentes argentinos	
“Sobretudo quando tenho a possibilidade de desenvolver minha criatividade [...] no que me sinto mais confortável é o lado criativo e penso que a docência dá muitíssimo lugar para a criatividade” (AR2).	
“Acho que minha experiência profissional aporta ao trabalho que tenho como docente, e o fato de ser docente me permite aprender ou estar em dia ou adquirir conhecimentos que me potencializam no trabalho como profissional independente. Creio que há uma combinação interessante aí” (AR3).	
“Eu deixei a atividade privada para me dedicar a isso, porque tenho habilidades de comunicação, tenho habilidades de raciocínio, então eu elegi fazer isso, foi uma decisão pessoal. Eu não caí aqui, como pode acontecer em outro trabalho” (AR4).	
“Eu sinto que essa é uma parte de minhas competências e por isso me desenvolvo em atividades privadas e na relação com social porque eu gosto dessa parte [...] isso também se volta em um recurso para educar os alunos porque é como uma matéria-prima que eu tenho para dar aulas e, bom, é complementar. É muito importante para não estar somente aqui sentada” (AR5).	
“Absolutamente! Esse trabalho em particular sim. Provavelmente outros trabalhos que tive, não. Mas esse trabalho faz uma etapa da minha vida que estou fazendo o que eu gosto de fazer. Aprendo e me estimula e me levanto todos os dias com vontade [...]” (AR7).	
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros; Aspectos negativos.	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao analisar o Quadro 28 constata-se que os docentes brasileiros mencionam o quão estimulante para o desenvolvimento é o fazer docente, pois não se trata de uma prática pronta, acabada, que há uma maneira totalmente correta para ser executada, pelo contrário, há momentos de dúvidas quanto a este fazer e a sua carreira, manifestando-se como um constante desafio. Argumentam também sobre a possibilidade de participarem de eventos científicos, de aprenderem a utilizar a tecnologia e realizarem pesquisas científicas.

Os docentes argentinos corroboram os dados dos docentes brasileiros sobre a possibilidade de aprendizado e desenvolvimento por meio do trabalho docente e acrescentam que se trata de uma função que também complementa suas atividades externas à universidade, tendo em vista que não se trata de um regime de dedicação exclusiva em muitos casos. Além disso, um dos docentes argentinos salienta a possibilidade de desenvolver sua criatividade por meio da docência.

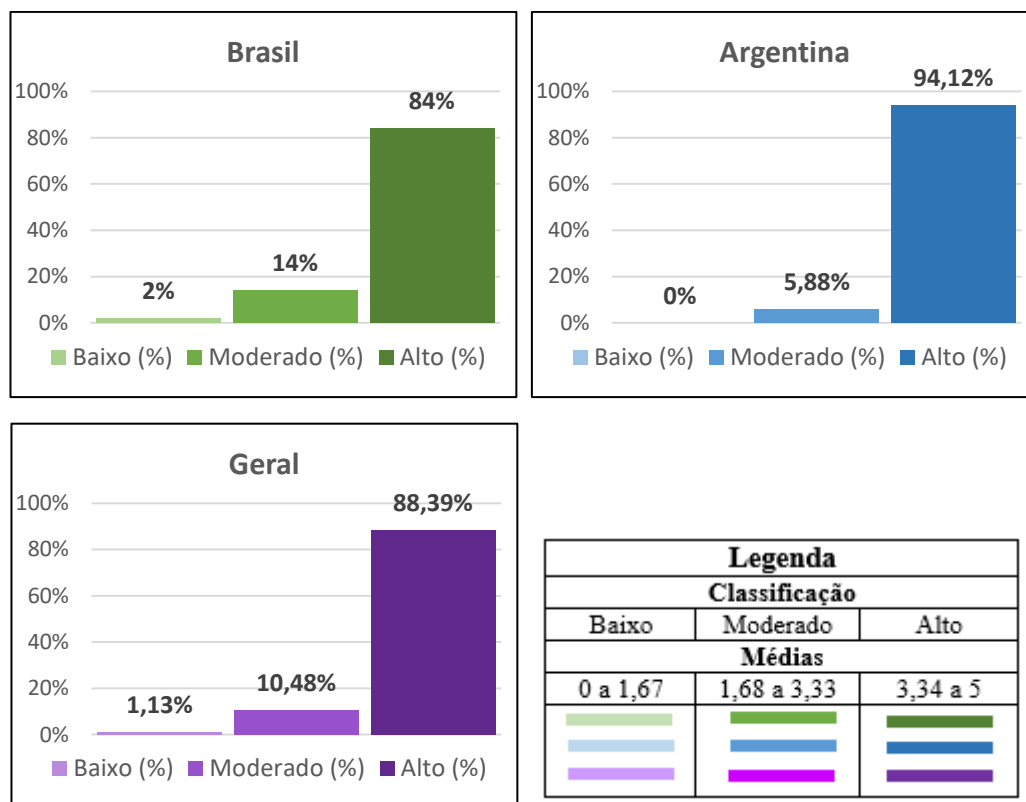
Essa questão da criatividade pode estar sendo reforçada por se tratar de um trabalho com sentido, tendo em vista que Cohen-Meitar, Carmeli e Waldman (2009) já explicavam que um trabalho dotado de sentido e significado é um fator que favorece a identificação organizacional, que está relacionada com experiências psicológicas positivas no trabalho, que fomentam a criatividade no meio laboral. A respeito disso, Morlà, Eudave e Brunet (2018) identificaram que docentes e estudantes compreendem o ambiente da universidade como fundamental para o processo de aprendizagem e desenvolvimento da criatividade, já que nesse meio as interações são priorizadas, o que faz com que se gere um ambiente criativo.

Para Moreno e Zapata (2016), a prática de compartilhar conhecimento – que ocorre constantemente no meio acadêmico e na atividade docente – é um elemento que favorece o sentido do trabalho. Os autores explicam que compartilhar conhecimento faz com que os sujeitos construam um sentido social ao trabalho, desenvolvido por meio da interação com os demais. A partir disso, é possível inferir que os docentes concordam que sua função é propícia para o desenvolvimento, aperfeiçoamento e aprendizado, sendo fonte de prazer. Dessa maneira, indicam estar alinhados com a percepção de Morin (2001), que explica que um trabalho que é fonte de satisfação se relaciona com as competências de quem executa a função, assim como oportuniza testar as próprias habilidades.

4.2.5 Qualidade das relações

O fator “qualidade das relações no trabalho” se refere ao trabalho como facilitador de vivências de relações humanas satisfatórias, tanto com os colegas de trabalho como com os clientes ou receptores desse serviço (MORIN, 2001). Este fator se refere a possibilidade de o trabalho proporcionar contatos interessantes e bom relacionamento com os colegas (MORIN; FOREST, 2007). No Gráfico 5 descreve-se o percentual de participantes distribuídos nas classificações a respeito do fator entre alto, moderado e baixo obtidos por meio da etapa quantitativa.

Gráfico 5 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre qualidade das relações



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se nos dados do Gráfico 5 que 84% dos docentes brasileiros consideram esse fator alto, 14% como moderado e 2% como baixo. Esse acréscimo de classificações como moderado pode ser justificado pelas análises qualitativas descritas no Quadro 29. Para os docentes argentinos há um percentual menor de avaliações como moderado (5,88%), sendo que 94,12% classificam como alto e não há percentual como baixo. As médias das análises quantitativas para cada item, com suas respectivas classificações são expostas na Tabela 8.

Tabela 8 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator qualidade das relações

	FATORES/ITENS	PAÍS*	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
Qualidade das relações	Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	BR AR Total	4,365 4,437 4,396	0,845 0,732 0,798	ALTO
	Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	BR AR Total	4,275 4,549 4,393	0,782 0,572 0,71	ALTO
	Posso contar com o apoio de meus colegas de trabalho.	BR AR Total	3,82 4,359 4,053	0,949 0,674 0,882	ALTO
	Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	BR AR Total	3,725 4,366 4,002	0,997 0,685 0,93	ALTO
	Qualidade das relações	BR AR Total	79,921 87,96 83,405	15,581 11,717 14,576	ALTO

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados quantitativos indicam que os docentes concordam que seu trabalho torna possível ter bons contatos e boas relações com os colegas, com companheirismo e apoio nessa interação, tendo em vista que todos os itens se classificam como alto. Os dados qualitativos dispostos no Quadro 29 auxiliam a compreensão de como os docentes percebem esse fator, em que são mencionados alguns exemplos das falas dos docentes. Entre os dados, quatro docentes brasileiros percebem como positiva e com alguns pontos neutros as relações interpessoais, três apontam aspectos positivos e negativos, enquanto um relata uma percepção negativa quanto as relações com os colegas no ambiente de trabalho. Referente aos docentes argentinos, cinco percebem a existência de boas relações no ambiente de trabalho, ainda que haja pontos neutros ou a serem melhorados, enquanto os outros três apontaram pontos positivos e negativos concomitantemente.

Quadro 29 – Falas dos docentes sobre promoção do relacionamento interpessoal

Promoção do relacionamento interpessoal
Docentes brasileiros
“Eu acho que é muito boa... eu não tenho problemas, nunca tive graças a Deus... sempre foi bem tranquilo assim, nunca tive problemas nesses trinta anos” (BR1).
“É boa, eu acho que até muito boa[...] a gente convive bem, tem discussões né[...] principalmente em reunião de setor[...] Mas isso é legal porque é universitário, não acho que isso seja ruim, com os diretores acho que é ótima[...] eu acho que é grave, essa parte social da convivência, da falta de convivência, uma ausência, da convivência... Hoje não se faz nada, é tudo pelo contador, você oferece sua disciplina daqui a pouco vem tal tarefa” (BR2).
“Com a direção como fui chefe de departamento eu diria que é ótima assim, em todas as vezes que eu precisei ali eu recebi apoio, enfim né e mesmo não sendo mais chefe de departamento, como professor idem[...] não sou de tentar resolver nos bastidores assim, então acho que isso me ajuda assim de ter uma relação boa né, não necessariamente de amizade, de proximidade, mas uma relação boa né com todos[...]” (BR3).
“Com alguns é muito boa, com alguns é boa e com outras poderia ser melhor do que eu gostaria né, é[...] eu procuro assim no meu perfil, eu tento ser um aglutinador assim de não separar as pessoas[...] eu não vou te dizer que eu me relaciono bem com todos porque não tenho essa proximidade com todos, por fatores de tu não pode ficar em cima do muro, tu tem que tomar uma posição[...] traz consequências, porque fica um ambiente pesado, então tu sente que tu está sendo policiado ou tu acaba te policiando pra evitar problemas[...]” (BR6).
“Uma das coisas que nos primeiros meses que eu tava em Santa Maria, eu cheguei e casa e chorei, chorei muito, porque eu falei pra minha esposa que eu nunca ia ter amigo aqui, o ambiente não era propício de ter amigo, aqui eu aprendi uma coisa chamada colega” (BR8).
Docentes argentinos
“Em geral é uma boa relação que existe entre todos os professores. Dentro da própria disciplina é muito boa e eu acredito que isso geralmente ocorre em todas as disciplinas, que dentro das disciplinas em geral as relações são muito boas. Depois, com os professores das outras disciplinas temos boas relações, nos vemos um pouco menos, ainda que também haja reuniões de integração, claro” (AR1).
“Digamos, porque alguém pretende (quando falo de alguém me refiro a mim) por parte do resto um compromisso semelhante ao que alguém tem e nem sempre pode esperar por parte dos outros um compromisso equivalente e é aí onde começam os conflitos. Como sabe, em qualquer lugar onde há que dividir espaços, tem que coordenar tarefas, tem que se comportar como equipe e, digamos, eu às vezes sou pouco tolerante quando, percebo que, digamos, observo que nem todos têm exatamente o mesmo critério de trabalho e aí começam os desgastes. Mas, bom, como estamos em um ambiente acadêmico e etc., tarde ou cedo as asperezas de um modo ou de outro, bem ou mal terminando se lixando e alguém termina cedendo um pouco e o outro também e se segue adiante. Mas não é um ambiente angelical [...] como qualquer lugar onde o ser humano tem que se relacionar com outros seres humanos, surgem, naturalmente, pontos de conflito” (AR2).
“Eu sou um pouco calada (risos), tenho uma boa relação com os professores, com alguns somos amigos, me viro bem, tenho boa relação com o pessoal de apoio, em geral. Mas aqui há como “nichos” muito fechados, então é o que recém falávamos, seria bom se pudesse abrir para trocar os talentos que temos diferentes e poder melhorar, mas creio que enquanto vamos criando muros, vamos ficando sozinhos e até vão se cortando as relações pessoais que são muito boas” (AR5).
“E a verdade é que dentro do curso existem relações muito boas, existe muito compromisso por parte dos professores com a carreira e com os colegas, muito mais que nos cursos tradicionais da faculdade [...]” (AR7).
“Eu faço com que seja boa, o melhor possível, quanto a isso não tenho problema, em geral” (AR8).
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros Aspectos negativos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A maior parte dos docentes brasileiros manifesta possuir uma boa relação com seus colegas de trabalho, bem como com os diretores e demais superiores. No entanto, suas falas indicam uma falta de convivência, de proximidade e relações que não se configuram como amizade e, sim, coleguismo. Além desses aspectos, é possível perceber um fator latente e implícito nos discursos dos docentes, especialmente quando mencionam “até os que tem essa

guerra aí eu me dou com os dois lados” (BR4) e “tu não pode ficar em cima do muro, tu tem que tomar uma posição... traz consequências, porque fica um ambiente pesado, então tu sente que tu está sendo policiado” (BR6), que indicam que parece acontecer problemas de relacionamento entre os docentes na instituição.

Entre os docentes argentinos evidencia-se que há maior relação entre os docentes da mesma disciplina, em que se percebe uma falta de contato com docentes de outras matérias. O AR5 menciona que “há como “nichos” muito fechados”, requerendo um maior espaço para troca entre os professores. Esta configura-se como uma possibilidade para a universidade argentina fortalecer as relações entre os docentes, fomentando a coesão do grupo de trabalho.

A importância das organizações como locais de relações interpessoais interessantes é corroborada por Silva e Simões (2015) que enfatizam que um meio que possibilite um ambiente social é gerador de sentido. Rodrigues et al. (2017) ressaltam a centralidade do trabalho na vida das pessoas ao considerar que se passa mais tempo no meio laboral do que no ambiente particular. É fundamental que esse ambiente seja propício a relações positivas, já que de acordo com Irigaray et al. (2019), a importância das relações entre docentes e seus alunos e também com seus colegas de trabalho, que diz respeito a relações humanas satisfatórias, é uma característica importante de um trabalho com sentido.

Cabe mencionar que este fator está alinhado com a dimensão “promoção do relacionamento interpessoal”. Por esta razão, a análise dos dados qualitativos não está repetida neste fator da cultura organizacional, onde comparou-se os resultados encontrados nos dois fatores.

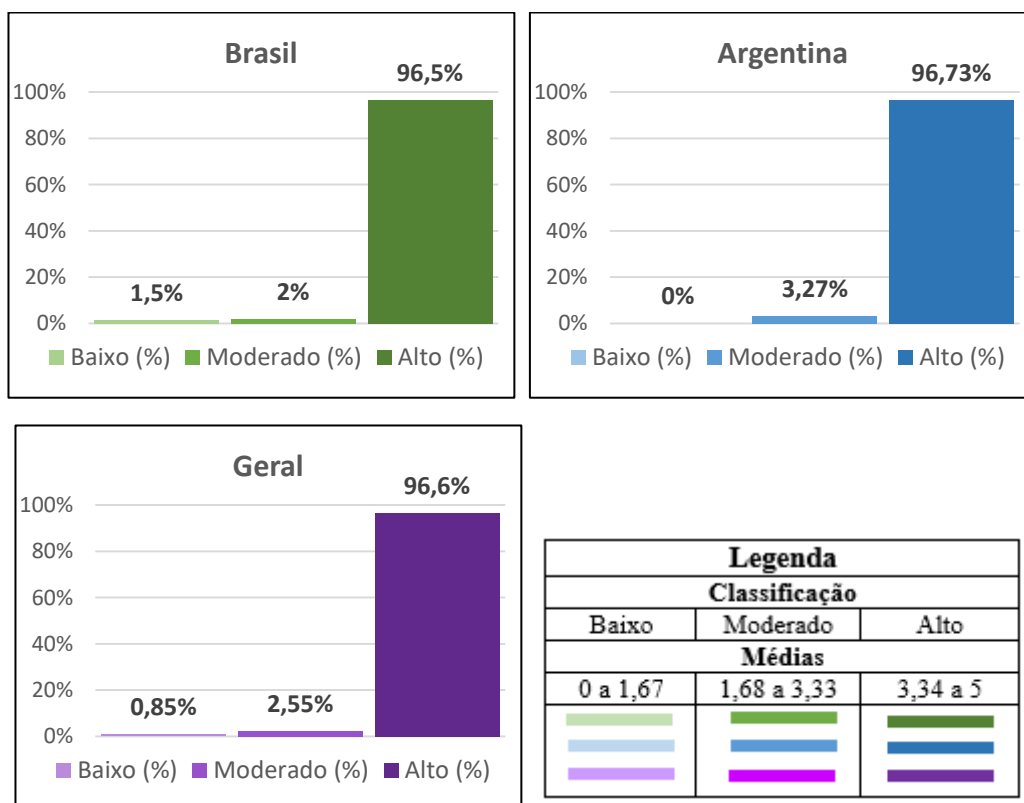
A partir dos dados qualitativos parece existir um espaço de atuação das universidades a fim de possibilitar um ambiente de trabalho que seja fomentador do sentido no trabalho e de uma cultura organizacional que favoreça um melhor relacionamento entre esses profissionais e a comunidade acadêmica. De todo o modo, considerando os resultados qualitativos e quantitativos, as vivências apontadas pelos docentes quanto as suas relações indicam que este meio possui o fator do sentido do trabalho indicado por Morin (2001), que se refere à qualidade das relações. A autora é enfática ao mencionar que executar um trabalho que não possui nenhum interesse humano em um meio com relações superficiais favorece para que se torne absurdo.

Por sim, na seção que segue analisa-se o ultimo fator do sentido do trabalho, a coerência e expressividade.

4.2.6 Coerência e expressividade

Por fim, o fator que referente a “coerência e expressividade do trabalho” contempla a possibilidade de realizar um trabalho que proporcione ser ouvido, que corresponda às competências e aos interesses e objetivos profissionais (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015). O fator coerência e expressividade é o terceiro fator mais bem avaliado para os brasileiros e para os participantes em geral e o quarto para os argentinos, como pode ser observado no Gráfico 6, em que se obteve o percentual de participantes distribuídos nas classificações entre alto, moderado e baixo.

Gráfico 6 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre coerência e expressividade



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com o Gráfico 6, a classificação dos dados quanto ao fator coerência e expressividade seguem as manifestações positivas, com classificações de 96,5% para os brasileiros, 96,73% para os argentinos e 96,6% para os participantes em geral. Como moderado são 2% dos brasileiros, 5% dos argentinos e 2,55% dos participantes em geral. Somente 1,5% dos brasileiros consideram este fator como baixo e 0,85% dos participantes em geral e nenhum

docente argentino classificou esse fator como baixo. Na análise dos itens que compõem a escala, todos apresentaram classificação como alta, como visualiza-se na Tabela 9.

Tabela 9 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator coerência e expressividade

	FATORES/ITENS	PAÍS*	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
Coerência e expressividade	Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências.	BR	4,655	0,691	ALTO
		AR	4,718	0,465	
		Total	4,682	0,604	
	Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	BR	4,63	0,745	ALTO
		AR	4,611	0,609	
		Total	4,622	0,689	
	Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.	BR	4,405	0,777	ALTO
		AR	4,19	0,819	
		Total	4,312	0,801	
	Meu trabalho permite que eu me faça ouvir.	BR	4,295	0,837	ALTO
		AR	4,039	0,793	
		Total	4,184	0,827	
	Coerência e expressividade	BR	89,394	13,047	ALTO
		AR	86,858	11,118	
		Total	88,295	12,296	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os resultados indicados na Tabela 9 apontam que há um equilíbrio quanto as médias das afirmativas, já que todos os itens foram possuem médias acima de 4. Isto posto, as análises qualitativas foram realizadas considerando três subcategorias: coerência com a função docente, expressividade dentro da instituição e expressividade fora dos muros da instituição. Para a primeira subcategoria de análise dos dados qualitativos relacionada com a coerência com a função docente, quatro dos oito brasileiros e seis dos oito argentinos manifestaram estar de acordo com esse fator, como exemplificado no Quadro 30.

Quadro 30 – Falas dos docentes sobre coerência com a função docente

Coerência com a função docente	
Docentes brasileiros	
“Eu acho que combina porque eu não sei fazer outra coisa né, então como vendedor seria um fracasso né (risos), como investidor pior ainda [...] A minha potencialidade geralmente pra ser da área dura eu tenho que saber a ter algumas habilidades, eu acho que isso me satisfaz [...]” (BR2).	
“Por fazer o que eu gosto, eu gosto de dar aula, se me perguntar a pesquisa me desafia [...]” (BR4).	
“Graças a Deus me deu oportunidade, todos os sonhos que eu tive na minha vida até o momento, possíveis de alcançar obviamente eu alcancei eles né, o que me deixa muito realizado, profissionalmente também[...]” (BR5).	
“As minhas habilidades, os meus conhecimentos eu acho que estão bem coerentes com a carreira que eu escolhi, com a minha carreira docente [...]” (BR7).	
Docentes argentinos	
“Eu acredito que sou docente de vocação, portanto trabalho realmente no que quero trabalhar” (AR1).	
“Eu realmente acredito que gosto da docência, gosto do contato com as pessoas, gosto de ensinar, gosto de mostrar o que sei e gosto de fazer isso com um toque criativo o mais pessoal e particular possível ” (AR2).	
“Eu sinto que essa é uma parte de minhas competências e por isso me desenvolvo em atividades privadas e na relação com social porque eu gosto dessa parte [...]” (AR5).	
“Eu acredito que esse trabalho tem a ver com as minhas competências porque me preparei para os objetivos aos quais estamos nos dirigindo [...] eu diria que coincide totalmente com o que eu me formei para o que estou fazendo” (AR8).	
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros; Aspectos negativos.	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por meio das falas contidas no Quadro 30, verifica-se que tanto os docentes brasileiros como os argentinos percebem como coerente seu trabalho com suas aspirações profissionais e aptidões, mencionando que gostam da docência, que é sua vocação. Por esta razão, estão em conformidade com a proposição de Morin (2001) quanto à coerência do trabalho, que menciona que um trabalho que possui sentido tem objetivos e resultados valorizados por quem o executa e exige que se utilize as competências do trabalhador.

Além disso, a autora propõe que o trabalho com sentido é um meio que auxilia o sujeito a descobrir e desenvolver a própria identidade. Essa afirmação é corroborada por Neves et al. (2018), que elucidam que o trabalho é fundamental para a autorealização e para o desenvolvimento da subjetividade, sociabilidade e identidade dos sujeitos, além de tornar possível o alcance de metas e objetivos, caracterizando-se como um elemento fundante do ser humano. Na pesquisa de Vale, Brito Filho e Maciel (2019), os autores também identificaram que os docentes investigados manifestaram alta identificação com o trabalho docente e dão sentido ao seu trabalho por meio das dimensões individual e social.

Na segunda categoria de análise, que se refere à expressividade no contexto da instituição, cinco dos oito docentes brasileiros mencionaram uma percepção positiva quanto a essa categoria, enquanto o BR2 e o BR6 relataram pontos que merecem atenção. Dos oito

docentes argentinos, dois assinalaram sentir que conseguem se expressar no contexto da instituição, enquanto que três mencionaram aspectos negativos ou neutros (ver Quadro 31).

Quadro 31 – Falas dos docentes sobre expressividade dentro da instituição

Expressividade no contexto da instituição
Docentes brasileiros
“A gente é ouvida sim, acho que se tu tem bons projetos, boas ideias, eu acho que a gente é ouvido, basta que a gente fale né, se coloque [...]” (BR1).
“Como a universidade tem atividades cíclicas, eu vejo também como as atividades, as vezes o foco é um, amanhã não é mais esse foco e as vezes a gente é mais ouvido ou menos ouvido. A grande necessidade de ser ouvido de quando a gente tá num cargo de direção né, por exemplo, ser representando a coordenação de um curso tradicional da universidade [...] a gente é menos ouvido [...] É, da coordenação tu é menos ouvido, porque você tá tipificado, é o coordenador” (BR2).
“[...]eu sei que, principalmente aqui em termos de CCSH que é o que eu conheço mais, sei que as portas costumam estar abertas pra gente poder lidar melhor” (BR3).
“Essas questões de se sentir ouvido é muito delicada, porque a gente tá em um ambiente extremamente competitivo, intelectualizado e que...se tu não tem argumentos muito fortes e convincentes tu não é ouvido assim nesse sentido de ideias, agora ser ouvido no sentido de angústias, de alguma queixa ou até mesmo de ouvir o coração acho que isso eu tenho espaço, eu tenho que saber com qual pessoa eu vou fazer isso[...]” (BR6).
“O fato de tu estar à frente as vezes de uma turma de 40, 50 pessoas isso já pressupõe que alguém, em algum momento vai aplicar aquilo que tu está transmitindo, então por meio da comunicação acredito que se a pessoa assimila o conhecimento e consegue entender a gente cumpre com o objetivo de estar né, de eu estar sendo ouvida [...]” (BR7).
Docentes argentinos
“Parece que sou ouvido, que sou escutado, sim. Eu acho que, de certa forma, sou um professor de referência nos temas das minhas disciplinas” (AR1).
“Posso ser ouvido em alguns âmbitos e em outros não. Por exemplo? Com autoridades, na verdade, não tenho muita relação; tenho relação casual, mas não uma relação formal, ou seja, casualmente eu posso ir e dizer algo, mas porque os conheço e não tenho problema em lhes dizer nada, mas não há um âmbito geral para que nos comuniquemos, nos digamos as coisas ou nos critiquemos. De fato, eu sinto bastante rejeição às críticas, não há um âmbito [...] mas eu entendo por que: porque se alguém gerar um âmbito de discussão, é provável que se desvirtualize, ou seja, seria estar falando de coisas que não teriam nenhum sentido e perderiam tempo” (AR4).
“Aqui na matéria, por exemplo, não há muito respeito por o que a pessoa pensa, sabendo que a pessoa é profissional, como [...]eu opino tal coisa, mas se o chefe opina outra, não importa, digamos que é só o que o chefe opina [...] Por isso, nesse sentido, é complicado [...] Não talvez aqui na matéria, mas sim a nível institucional” (AR6).
“Eu onde estou me faço ouvir. Mais além da dificuldade que em qualquer organização existe ou qualquer grupo humano existe, eu sempre me fiz ouvir e sempre tratei de [...] não vou dizer impor, mas convencer que as propostas e os objetivos que levo sejam a proposta dos objetivos que se trabalhem” (AR7).
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros; Aspectos negativos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Considerando o Quadro 31, os docentes brasileiros, de maneira geral, percebem que são ouvidos no meio laboral, ainda que alguns percebam que o fato de conseguirem se expressar dentro da universidade se trata de uma atividade cíclica dentro da instituição. Para esses docentes, o ambiente acadêmico é competitivo e intelectualizado e por isso, os argumentos têm de serem muito consistentes para que haja uma expressividade nesse meio. Como principal ponto positivo, reforçam o fato de serem escutados pelos alunos, especialmente nas turmas em que ministram aulas.

No caso dos argentinos, os docentes apresentam percepções distintas. Os professores relatam que são ouvidos, mas alguns salientam que há maior distanciamento com os superiores. Chama atenção a narrativa do AR3, o qual relata que não se preocupa com a ideia de ser ouvido, que não busca isso na universidade, e sim, porque realmente gosta de ser docente.

A última categoria de análise para o fator coerência e expressividade é decorrente das falas dos docentes brasileiros a respeito da expressividade fora dos muros da instituição, que foi mencionada por quatro participantes. Destes, dois perceberam que isso se dá de forma positiva e dois consideram que acontece maneira negativa. O Quadro 32 contém exemplos que ilustram a opinião desses docentes.

Quadro 32 – Falas dos docentes sobre expressividade fora dos muros da instituição

Expressividade fora dos muros da instituição
Docentes brasileiros
“O respaldo, por exemplo, da instituição, isso tu tem [...] se não fosse a instituição provavelmente muitas coisas que a gente, muitos eventos que a gente é convidado a gente não seria, porque a INSTITUIÇÃO ela tem um nome, bem sedimentado, bem importante [...] eu tenho muito orgulho de ser, sou INSTITUIÇÃO” (BR1).
“Externamente eu acho que [...] a gente tá vivendo numa situação política que é um anti-intelectualismo declarado né [...] Enfim as pessoas estão vendo os intelectuais como se fossem vilões né e ou que estivessem, digamos, identificados apenas com uma perspectiva ideológica ou que não é verdade eu acho a academia ou o meio universitário ele é plural” (BR3).
“As demais pessoas também na sociedade elas tem muito respeito ao professor, então elas procuram ouvir quando tu fala sendo professor e é uma responsabilidade muito grande” (BR5).
“Fora daqui eu não sou professor, apesar de ter os livros, eu leio e tal, tu não vai me ver na minha casa falando de aula ou com os meus pais, não vou, isso pode ser um erro inconsciente, pode até ser uma arrogância, inconsciente, eu não vou falar porque eles não vão entender [...] Santa Maria especificamente ela é [...] engana [...] Porque o grau de concentração com pessoas com titulação é muito alto [...] então quando tu sai daqui e tu vai falar lá fora, opa! Então o que eu acho uma das formas de você ser ouvido como um professor é através das suas publicações [...] Agora se eu tivesse uma Universidade Federal de Santa Maria como eu te disse mais forte, mais coesa nós ia ser mais ouvido [...] entendeu? [...] Quando fala em Santa Maria, INSTITUIÇÃO fora de Santa Maria opa nós temos muito respeito, só que se a gente trabalhar do mesmo jeito que a gente tá trabalhando internamente nós vamos perder lá fora o respeito, tá demorando, mas uma hora vai lá fora vai [...]” (BR8).
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros; Aspectos negativos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao analisar o Quadro 32 percebe-se que existem opiniões diversas sobre a expressividade dos docentes da universidade brasileira além do ambiente acadêmico. Em suas falas, o BR1 e o BR5 ressaltam o respaldo dado pela instituição, que torna possível o convite em eventos, por exemplo, em função do nome da universidade. Também citam o respeito dado ao que o professor fala e a responsabilidade que vem junto com isso. No entanto, as falas do BR3 e do BR5 apontam para questões diferentes: o primeiro menciona o anti-intelectualismo gerado pela situação política e ideológica do país; enquanto que para o segundo, existe uma contradição ao expressar que algumas pessoas podem não compreender o que está sendo dito,

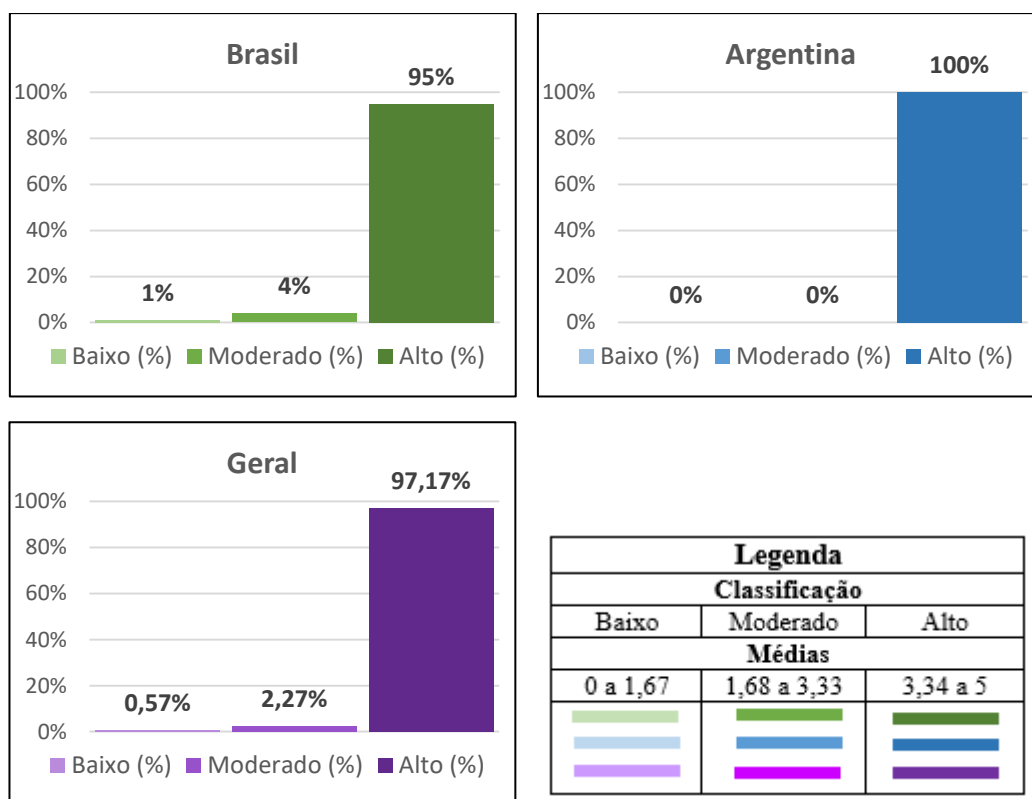
ainda que também haja uma grande concentração de pessoas alto nível de titulação na cidade em que se localiza a universidade.

A partir do cruzamento dos dados quantitativos e qualitativos, infere-se que os docentes consideram que sua atividade é coerente com suas competências e aspirações profissionais, assim como possibilita que seja um meio em que consigam se expressar, atendendo ao fator desenvolvido por Bendassolli e Borges-Andrade (2015) quanto à coerência e expressividade. Essa possibilidade de expressão é mais enfatizada pelos docentes brasileiros em relação à sociedade, ou seja, fora dos muros da universidade, ainda que também exista dentro do meio acadêmico. Finalizadas as análises por fator, na seção 4.2.7 verifica-se as diferenças e aproximações dos dados dos docentes dos dois países quanto ao Sentido do Trabalho.

4.2.7 Diferenças e aproximações do sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos

A partir dos dados da pesquisa, o trabalho dos docentes participantes evidenciou estar alinhado com fatores de um trabalho com sentido de acordo com a percepção de Morin (2001), corroborando os estudos de Barbosa (2017) e de Kern et al. (2017). Como forma de demonstrar esta informação, o Gráfico 7 apresenta os dados gerais obtidos por meio da etapa quantitativa, que demonstra o percentual de participantes distribuídos nas classificações a respeito do constructo entre alto, moderado e baixo.

Gráfico 7 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre sentido do trabalho

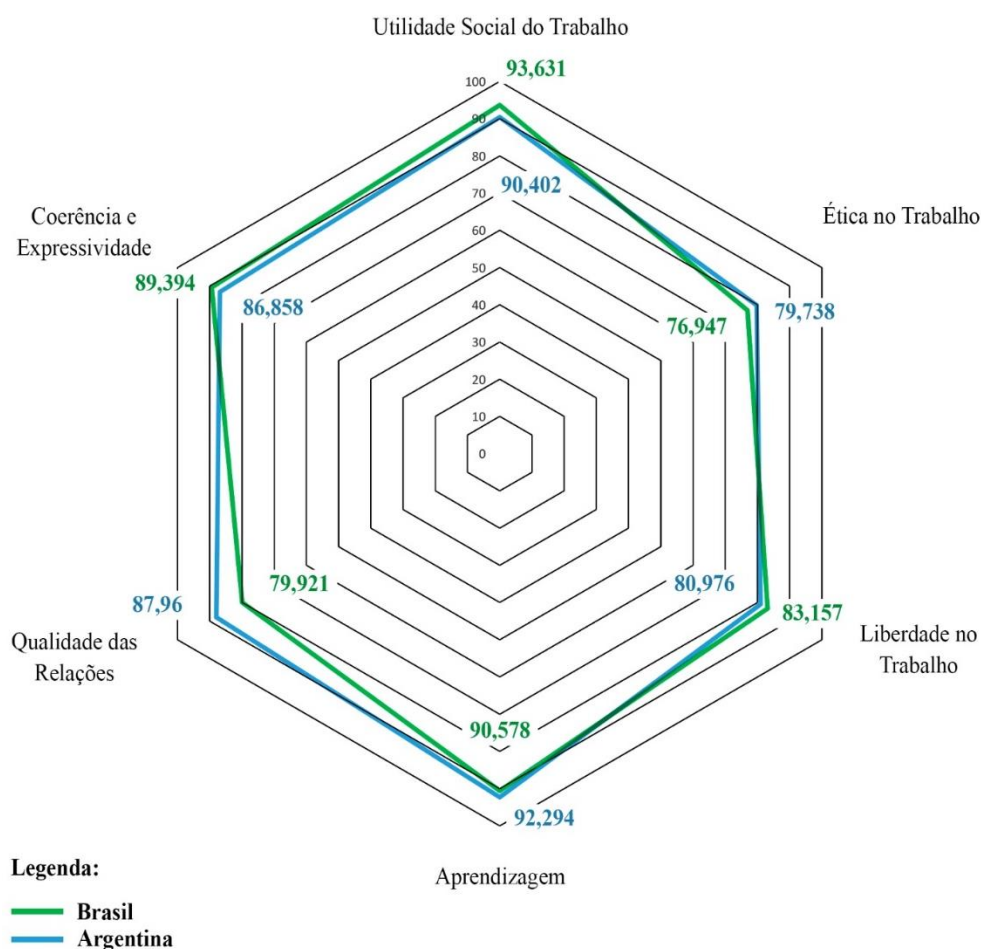


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No Gráfico 7, a classificação de 97,17% dos docentes como alto para o Sentido do Trabalho, somado aos dados qualitativos já apresentados nas análises dos fatores permite inferir que tanto os docentes brasileiros como os argentinos manifestaram perceber sentido em seu fazer como docente e identificaram que seu trabalho possui utilidade social, trazendo benefícios para os alunos que possuem contato direto e também para a sociedade a qual fazem parte; que possui integridade moral, pois os docentes o consideram como um trabalho ético e valoroso, especialmente pelos frutos gerados pela atividade; que possibilita oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, já que o meio universitário é fomentador de desenvolvimento pessoal e profissional para estudantes e docentes; possibilita autonomia, fornecendo liberdade para decidir sobre a maneira de ministrar aulas e decidir sobre questões relacionadas ao trabalho; possibilitam um ambiente com qualidade de relacionamentos, fomentador de trocas e contatos interessantes entre colegas e; é coerente com as competências dos docentes e possibilita que se expressem, tanto no meio acadêmico como na sociedade.

Tendo em vista essas conclusões, o Gráfico 8 ilustra os resultados da percepção dos docentes brasileiros e argentinos, evidenciando a sobreposição dos valores encontrados.

Gráfico 8 – Sobreposição dos valores finais dos fatores da Cultura Organizacional da universidade brasileira e da universidade argentina na percepção dos docentes



Fonte: elaborado pela autora.

Considerando o Gráfico 8, as aproximações entre os fatores do sentido do trabalho na percepção dos docentes brasileiros e argentinos são enfatizadas, uma vez que os resultados de ambas amostras possuem pequenas diferenças, de no máximo 3,5% entre os dados dos dois países, com exceção do fator “qualidade das relações”, em que os docentes argentinos apresentaram uma avaliação 8% mais positiva do que os brasileiros. A partir dessas considerações, a Figura 11 ilustra a ordem decrescente de avaliação dos fatores do Sentido do Trabalho vistos como mais positivos em cada país e de maneira geral.

Figura 11 – Ordem de classificação dos fatores do Sentido do Trabalho



Fonte: elaborado pela autora baseado nos dados da pesquisa (2019).

Observando a Figura 11 nota-se que, mesmo que todos os fatores do Sentido do Trabalho tenham se apresentado com resultados positivos, a ordem de predominância é alterada caso a análise considere os dois países de forma isolada, assim como todos os participantes juntos. A partir disso, considera-se que a nacionalidade dos docentes influencia na percepção dos docentes quanto aos aspectos mais relevantes relacionados ao sentido do trabalho. Vilas Boas e Morin (2016a) também identificaram diferenças na percepção do Sentido do Trabalho em docentes brasileiros e canadenses, em que observaram que os brasileiros têm uma tendência a perceber mais sentido em seu trabalho. As autoras propõem que as diferenças percebidas quanto ao sentido do trabalho dos docentes de nacionalidades distintas podem ser justificadas pelos elementos transculturais próprios de cada país, que englobam diferentes hábitos e costumes.

Na pesquisa de Barbosa (2017), o elemento que se destacou como fator promotor do sentido do trabalho foi o fato do trabalho docente ser moralmente aceitável na percepção dos docentes, relacionado à ética no trabalho. O segundo elemento mencionado foi a possibilidade de o trabalho gerar relações interpessoais satisfatórias e, em terceiro diz respeito ao trabalho como sendo intrinsecamente satisfatório.

No Quadro 33 apresenta-se a análise qualitativa dos dados, em que são mencionadas falas que exemplificam a percepção dos docentes quanto ao sentido do trabalho, uma vez que todos os participantes fizeram apontamentos sobre essa questão.

Quadro 33 – Falas dos docentes sobre sentido do trabalho

Sentido do trabalho
Docentes brasileiros
“O sentido do meu trabalho é trocar informações pra formar um cidadão melhor [...] mas e qual é o sentido dele? É que sempre eu vou ter uma cultura, um modelo de pensamento que eu gosto de dizer para os meus alunos é que a maior arma do professor ninguém descobriu ainda, é que nós podemos mudar os contatos neurais com muita facilidade [...] Isso faz com que a gente né tenha esse poder e eu tenho que ter cuidado quando eu vou mexer nessas conexões neurais deles, as vezes tem que ser mais instigante pra eles [...]” (BR2).
“Eu gosto de ser professor é uma coisa que tava no meu projeto de vida [...] Eu queria ser pesquisador desde o início e sabia disso, então eu me sinto nesse sentido muito satisfeito [...] é uma meta que eu alcancei[...]” (BR3).
“Pra mim o sentido do meu trabalho, eu vejo assim, primeiro que trabalho dignifica qualquer pessoa né, eu acho que antes de eu ser docente eu acho que o trabalho ele te dá a utilidade enquanto indivíduo na sociedade [...] essa exatamente essa utilidade que por meio do meu conhecimento eu estou formando pessoas, eu estou formando profissionais[...] E num mundo que tem tanta concorrência, tanta competitividade, onde os valores estão invertidos, eu acho que é tu formar pessoas capacidades com todo esse contexto ético, com todo esse é pensamento humanista eu acho que também faz muita diferença, eu acho que isso dá sentido” (BR7).
“O sentido do meu trabalho [...] numa primeira ideia é quando eu escolhi ser professor né, é tentar fazer um mundo melhor [...] O que eu tento ensinar, o que eu tenho sentido é isso, é eu consigo ensinar as pessoas a refletirem de como eu posso ter uma sociedade melhor” (BR8).
Docentes argentinos
“O sentido do meu trabalho é a minha forma de transcender[...] É a minha forma de mudar o mundo. Eu acredito que você em cada aula pode fazer algo por mudar e melhorar o mundo [...] Para mim, é uma oportunidade tremenda de, com pequenos grãos de areia, ir modificando a realidade... Eu formo capital humano, contribuo com a produção de capital humano, que não é pouca coisa nesse mundo [...] Para mim, digamos, é minha forma de transcender através da formação desse tipo de capital em outros” (AR2).
“Em realidade tem dois: está no superficial ou no imediato que poderia ser ensinar essa matéria específica ou esta outra, um conhecimento específico, para mim seria a superficial e circunstancial, porque isso em três meses os alunos já se esquecem. Mas me parece importante gerar uma mensagem coerente, ou seja, que haja uma coerência entre as atitudes [...] isso seria mais transcendente. Eu quero criar uma lembrança no aluno como um professor que se inteirava, que queria fazer as coisas bem, inclusive com carinho [...] ” (AR4).
“Quando comecei, eu gostava muito, queria mais que nada, ou seja, eu gosto muito de dar aulas em geral. Mais que dar aulas, eu gosto de fazer com que outros aprendam, não sei se dando aula ou guiando-os. Isso eu gosto, creio. Não tenho facilidade para falar, mas tenho facilidade para fazer com que os outros aprendam e para explicar... e tenho paciência, que isso eu acho que é importante. Mas eu tinha mais motivação nos primeiros anos, e depois como que acomodei um pouco, não sei, como que já não estou tão motivada como antes. Eu faço mais que nada porque necessito o dinheiro para viver, mas não porque estou motivada, digamos” (AR6).
“Tem um duplo sentido: tem um sentido para mim e tem um sentido para a sociedade. Tem um sentido pra mim pelo que te dizia recém, estou fazendo o que eu gosto realmente, o que eu realmente desfruto, e isso me traz plenitude e traz plenitude pra minha vida. E tem um sentido para a sociedade e para a instituição porque, de alguma forma, o que trato de fazer é transmitir [...] eu não venho ensinar, venho transmitir experiências e ajudar para que meus alunos aprendam, em verdade que aprendam provavelmente das minhas experiências e de experiências próprias. Em realidade, o meu é uma mediação que trata de conseguir com que os estudantes obtenham valores e habilidades que sirvam a eles e à sociedade” (AR7).
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros; Aspectos negativos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O alto sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos pode ser percebido no Quadro 33, em que os docentes enfatizam aspectos fundamentais para esse sentido do trabalho marcado por elementos tão positivos, que são: transmitir conhecimento aos outros, formar cidadãos melhores, poder ajudar outras pessoas por meio do trabalho e consequentemente contribuir para a sociedade, formando pessoas que possam construir um mundo melhor.

Os impactos do sentido do trabalho para as organizações e para a sociedade são elucidados por Cavazotte, Lemos e Viana (2012), que esclarecem que, a partir dele passa a ser definido o que os sujeitos entendem como permitido no meio laboral. Além disso, Rodrigues et al. (2017) esclarecem que o sentido do trabalho também está associado ao bem-estar e salientam os riscos que um trabalho sem sentido pode gerar, em que mencionam o caso do trabalho de servidores públicos, que pode trazer consequências negativas ao cidadão e também ao Estado. No caso dos docentes universitários, D'Arisbo et al. (2018) esclarecem que o sentido do trabalho nunca está completo, pelo contrário, os autores entendem que se trata de um ininterrupto fazer-se e inventar-se.

A partir das afirmações do Quadro 33 também percebe-se que o trabalho dos docentes brasileiros e argentinos possuem um forte sentido substantivo do trabalho de acordo com Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012), uma vez que essas percepções estão alinhadas com todas as características elencadas por estas autoras, sendo um trabalho que possibilita autonomia, relações satisfatórias, satisfação pessoal, autorrealização, aprendizagem e desenvolvimento, sentimento de vinculação, reconhecimento simbólico e dá uma contribuição para a sociedade.

No entanto, também pode ser encontrado um sentido instrumental do trabalho, tendo em vista que esses elementos estão presentes concomitantemente, pois segundo essas autoras, o trabalho com sentido também precisa possibilitar a sobrevivência. Dessa maneira, é possível verificar que os dados encontrados nessa pesquisa vão ao encontro de D'Arisbo et al. (2018), que concluíram que o trabalho dos docentes possui um forte sentido substantivo do trabalho, que é preponderante ao sentido instrumental.

Os docentes BR3, BR4, BR5, BR6, AR2 e AR7 enfatizam um sentido do trabalho também direcionados a si próprios, em que percebem a docência como sendo um projeto de vida, uma missão, uma meta alcançada, que gera satisfação e traz plenitude para a vida como um todo. a partir da menção de AR2, “o sentido do meu trabalho é a minha forma de transcender”, nota-se que essa percepção do trabalho docente como vocação e como fator identitário também foi obtida nos estudos de Irigaray et al. (2019), que desenvolveu três novas categorias relacionada ao sentido do trabalho docente. Entre elas está o “trabalho como chamado” – no sentido de vocação e propósito maior e altruísta – e “trabalho como fator identitário” – associado à ligação dos docentes com a instituição – puderam ser identificadas a partir das falas dos docentes brasileiros e argentinos.

Além desses aspectos, os docentes argentinos AR3 e AR4 expressaram a importância da percepção do aluno quanto a proximidade com o professor para o sentido de seu trabalho, em que novamente o objetivo de “transcender” é enfatizado. É interessante mencionar que a

AR6 apresenta um discurso desmotivado em relação ao seu trabalho, que pode ser melhor explicado a partir dos dados a respeito da cultura da organização que são analisados na seção seguinte. Cabe comentar o que Sievers (1990) já elucidava que a motivação somente tornou-se um assunto relevante para as teorias organizacionais e para o trabalho em si no momento em que se perdeu o sentido do trabalho.

Ao não conseguir perceber sentido no trabalho que executa, o sujeito busca outro tipo de recompensa, não associadas ao seu trabalho em si. Com isso, o trabalhador geralmente passa a buscar esse sentido por meio de benefícios extrínsecos e periféricos ao trabalho. No entanto, é relevante ter o conhecimento sobre o sentido do trabalho não só para as organizações, que dispõem de indivíduos comprometidos com seus objetivos, mas também para o próprio trabalhador, para que esteja ciente e coerente com seus próprios objetivos (BERGAMINI, 2009). De acordo com Krok (2016), ter clareza dos objetivos e propósitos na vida faz com que os sujeitos tenham vivências significativas e a partir disso, vão contruindo sentido para a vida, que acaba por amenizar os efeitos do esgotamento.

Quanto a essa questão Bendassolli (2016) acrescenta que o trabalho não deve ser visto como uma entidade, pois se trata de atividade regulada por meio de sinais, que se dá a partir de uma cultura. Com isso, o trabalho deve ser compreendido, então, como um fenômeno cultural. Tendo isso em vista, na seção seguinte estão contidas as análises a respeito da cultura organizacional das instituições dos docentes participantes.

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para apresentar os dados encontrados sobre a cultura organizacional das instituições dos docentes brasileiros e argentinos participantes visando contemplar os objetivos de “identificar a cultura organizacional das universidades brasileira e argentina” e “verificar as diferenças e aproximações da cultura organizacional das universidades brasileira e argentina”, apresenta-se os dados quantitativos encontrados por meio do IBACO e por meio das entrevistas semiestruturadas.

Para a realização das análises, tornou-se necessária a exclusão de quatro variáveis da IBACO, a fim de melhorar os valores das relações entre as dimensões, em função de suas cargas fatoriais. Entre elas, duas constam nos Fatores de Práticas, sendo que uma se refere à “integração externa” (item 41 - “os chefes imediatos são como pais para os docentes”) e outra à “promoção do relacionamento interpessoal” (item 47 - “as inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado”). As duas variáveis retiradas dos fatores

de valor referem-se ao “profissionalismo competitivo” (item 61 - “a competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da instituição é a produtividade” e item 62 “a competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados”).

Na Tabela 10 encontra-se os dados obtidos na pesquisa diferenciando os participantes das instituições dois países.

Tabela 10 – Percentual, média e desvio padrão dos indicadores e dimensões do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

(continua)

	FATORES/ITENS	PAÍS*	PERCENTUAL**					MÉDIA	DESVIO PADRÃO	
			1	2	3	4	5			
Fatores de Valores		BR AR Total						59,425 58,652 59,088	14,274 15,005 14,581	
Profissionalismo cooperativo	Os docentes que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	BR AR Total	5,5 3,92 4,82	8 13,07 10,2	20,5 32,68 25,78	36 26,8 32,01	30 23,53 27,2	3,77 3,529 3,665	1,128 1,106 1,123	
	A preocupação do docente com a qualidade de seu serviço é bem vista.	BR AR Total	4 3,9 3,95	11,5 11,69 11,58	31 31,82 31,36	34,5 33,77 34,18	19 18,83 18,93	3,53 3,519 3,525	1,051 1,049 1,048	
	O profissionalismo dos docentes é visto como uma grande virtude.	BR AR Total	7 3,25 5,37	12 13,64 12,71	27,5 27,27 27,4	35 32,47 33,9	18,5 23,38 20,62	3,46 3,59 3,516	1,133 1,088 1,114	
	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	BR AR Total	6 2,6 4,52	13 13,64 13,28	33,5 37,01 35,03	32,5 27,92 30,51	15 18,83 16,67	3,375 3,467 3,415	1,077 1,03 1,056	
	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	BR AR Total	7,5 7,19 7,37	16,5 16,34 16,43	32,5 36,6 34,28	28,5 23,53 26,35	15,5 16,34 15,58	3,27 3,254 3,263	1,132 1,132 1,131	
	Profissionalismo cooperativo	BR AR Total						68,354 67,992 68,196	18,643 19,053 18,796	
	Profissionalismo competitivo	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do docente na instituição.	BR AR Total	25 14,94 20,62	13,5 23,38 17,8	24,5 31,82 27,68	27 17,53 22,88	20 12,34 11,02	2,835 2,889 2,858	1,336 1,223 1,287
		A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	BR AR Total	26 22,88 24,65	21 30,72 25,21	33,5 33,33 33,43	14 7,84 11,33	5,5 5,23 5,38	2,52 2,418 2,475	1,177 1,085 1,138
Somente os bons docentes recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.		BR AR Total	30 25,49 28,05	28 32,68 30,03	26,5 32,68 29,18	12,5 7,84 10,48	3 1,31 2,27	2,305 2,267 2,288	1,117 0,973 1,055	
Profissionalismo competitivo		BR AR Total						47,571 46,753 47,215	20,258 19,118 19,747	

Tabela 10 – Percentual, média e desvio padrão dos indicadores e dimensões do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

(continuação)

	FATORES/ITENS	PAÍS*	PERCENTUAL**					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
			1	2	3	4	5		
Satisfação e bem-estar dos empregados	Investe-se no crescimento profissional dos docentes.	BR AR Total	5 0,65 3,12	8,5 28,1 17	23,5 35,29 28,61	41,59 23,53 33,71	21,5 12,42 17,56	3,66 3,189 3,456	1,063 1,004 1,062
	As necessidades pessoais e o bem-estar dos docentes constituem uma preocupação constante da instituição.	BR AR Total	3 3,25 3,11	11 14,94 12,71	29 39,61 33,62	46 29,87 38,98	11 12,34 11,58	3,51 3,331 3,432	0,935 0,983 0,959
	Os docentes recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	BR AR Total	17,5 7,14 12,99	22,5 27,27 24,58	34 30,52 32,49	21 22,08 21,47	5 12,99 8,47	2,735 3,064 2,878	1,127 1,141 1,143
	Programas para aumentar a satisfação dos docentes são regularmente desenvolvidos.	BR AR Total	22 11,04 17,23	24,5 31,82 27,68	36 34,42 35,31	14,5 19,48 16,67	3 3,25 3,11	2,52 2,72 2,607	1,079 1,006 1,051
	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos docentes são implementados e testados.	BR AR Total	22,5 16,88 20,06	24,5 31,17 27,4	38 33,12 35,88	12 14,29 12,99	3 4,55 3,67	2,485 2,584 2,528	1,06 1,07 1,064
	Satisfação e bem-estar dos empregados	BR AR Total						57,958 57,792 57,886	17,703 17,784 17,713
	Fatores de Práticas	BR AR Total						60,155 61,249 60,631	13,289 13,349 13,307
Integração externa	Mantêm-se relações amigáveis com os alunos.	BR AR Total	0,5 0 0,28	1,5 3,25 2,26	8,5 27,27 16,67	53,5 35,71 45,76	36 33,77 35,03	4,23 4 4,129	0,706 0,863 0,785
	O atendimento às necessidades dos alunos é uma das metas mais importantes.	BR AR Total	1,5 0 0,86	3,5 3,33 3,43	16 20,67 18	42,5 39,33 41,14	36,5 36,67 36,57	4,09 4,093 4,091	0,892 0,838 0,868
	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos alunos.	BR AR Total	2,5 0,66 1,7	8 7,89 7,95	25 25,66 25,28	41,5 39,47 40,63	23 26,32 24,43	3,745 3,828 3,781	0,982 0,933 0,961
	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos alunos é feito constantemente.	BR AR Total	2 0 1,13	6,5 9,74 7,91	29 31,17 29,94	47,5 32,47 40,96	15 26,62 20,06	3,67 3,759 3,709	0,88 0,956 0,914
	Integração externa	BR AR Total						77,552 76,452 77,073	14,406 15,98 15,099
Recompensa e treinamento	Os docentes que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	BR AR Total	10 4,55 7,63	17 25,97 20,9	42,5 41,56 42,09	25,5 17,53 22,03	5 10,39 7,34	2,985 3,032 3,005	1,014 1,018 1,015
	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	BR AR Total	24,5 10,39 18,36	21 25,97 23,16	37 44,16 40,11	14 12,99 13,56	3,5 6,49 4,8	2,51 2,792 2,632	1,111 1,014 1,078
	Os docentes são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	BR AR Total	28 14,29 22,03	23 31,82 26,84	31,5 36,36 33,62	15,5 12,99 14,41	2 4,55 3,11	2,405 2,616 2,497	1,112 1,03 1,08
	Os docentes costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	BR AR Total	45 25,66 36,65	25 32,24 28,13	24 28,95 26,14	5 10,53 7,39	1 2,63 1,7	1,92 2,322 2,093	0,989 1,052 1,034
	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os docentes.	BR AR Total	47 37,66 42,94	31,5 30,52 31,07	16 24,03 19,49	4 5,84 4,8	1,5 1,95 1,69	1,815 2,038 1,912	0,946 1,015 0,981
	Recompensa e treinamento	BR AR Total						44,312 49,053 46,374	17,678 16,333 17,243

Tabela 10 – Percentual, média e desvio padrão dos indicadores e dimensões do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

(conclusão)

	FATORES/ITENS	PAÍS*	PERCENTUAL**					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
			1	2	3	4	5		
Promoção do relacionamento interpessoal	Os docentes têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	BR AR Total	0,5 0,65 0,56	4,5 7,14 5,65	13 22,73 17,23	33,5 29,22 31,64	48,5 40,26 44,92	4,25 4,012 4,146	0,883 0,99 0,937
	As relações entre docentes e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	BR AR Total	3 1,3 2,26	6,5 7,14 6,78	23 28,57 25,42	44,5 38,31 41,81	23 24,68 23,73	3,78 3,779 3,779	0,972 0,944 0,959
	Os docentes se relacionam como se fossem uma grande família.	BR AR Total	34,5 20,26 28,33	25 29,41 26,91	30 32,68 31,16	8,5 11,76 9,92	2 5,88 3,68	2,185 2,535 2,337	1,066 1,118 1,101
	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos docentes.	BR AR Total	35,5 47,71 40,79	27 30,72 28,61	22 13,07 18,13	12 3,92 8,5	3,5 4,58 3,97	2,21 1,869 2,062	1,154 1,08 1,133
	Promoção do relacionamento interpessoal	BR AR Total						60,131 58,783 59,544	16,042 16,344 16,165
	Cultura Organizacional	BR AR Total						60,06 60,219 60,129	13,236 13,578 13,367

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

* BR = Brasil; AR = Argentina.

** Percentual: 1 – Não se aplica de modo nenhum; 2 – Pouco se aplica; 3 – Aplica-se razoavelmente; 4 – Aplica-se bastante; 5 – Aplica-se totalmente.

Em relação aos fatores que compõem os “fatores de valores”, os itens do “profissionalismo cooperativo” apresentaram médias entre 3,2 e 3,5, o que indica que os participantes brasileiros e argentinos percebem que isso aplica-se razoavelmente em suas instituições, com uma inclinação a aplicar-se bastante. O item com menor média (3,2) é “o esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas”. Dessa maneira, este item não se manifestou de maneira negativa, tampouco positiva. Outras pesquisas que identificaram que esse fator de valores organizacionais recebeu avaliações foram as de Negreiros (2011) e de Queija (2015), visto que os participantes indicaram perceber a existência de cooperação em seu ambiente laboral.

Quanto ao fator “profissionalismo competitivo”, as médias apresentaram-se baixas, entre 2,2 e 2,8, o que indica que a opinião dos docentes quanto a esse aspecto é de que pouco se aplica e aplica-se razoavelmente. Cabe salientar que médias baixas para essa dimensão podem ser vistas como positivas, já que a competitividade pode trazer benefícios para a organização, mas também possuem seu ponto negativo, pois também pode gerar prejuízos, caso

seja em proporção desmedida. Cabe salientar que o item com menor média (2,2) é o “somente os bons docentes recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar”, no entanto, nenhum dos itens apresentou avaliação maior do que 2,8. Esse ponto merece atenção e também será melhor abordado na discussão específica deste fator no item 4.3.1.2. Na investigação de Colombelli (2009) com trabalhadores do Superior Tribunal de Justiça, esse fator foi o que recebeu menor avaliação, que indica estar alinhado com esta pesquisa quanto aos docentes argentinos, ainda que os docentes brasileiros também tenham apontado este como um dos fatores menos evidenciados em sua instituição.

O fator “satisfação e bem-estar dos empregados” apresentou maior variabilidade, com médias entre 2,4 e 3,6, indicando que nesse fator há itens que se apresentam mais bem atendidos do que outros. Salienta-se que o item com avaliação mais baixa que menciona que “programas destinados a melhorar o bem-estar dos docentes são implementados e testados”, possui média 2,5 na amostra geral. Neste fator as médias são de 2,4 para os brasileiros e 2,5 para os argentinos, indicando que as opiniões estão entre pouco se aplica e aplica-se razoavelmente para esse quesito, o que parece estar alinhado com a pesquisa de Teixeira (2015) sobre a cultura organizacional de uma instituição de educação profissionalizante, em que o fator satisfação e bem-estar dos empregados indicou pouco se aplicar na percepção dos participantes.

Quanto aos “fatores de práticas”, a “integração externa”, apresentou médias entre 3,6 e 4,2, mais elevadas que nos fatores anteriores. Cabe salientar que este fator retrata a relação com os estudantes dentro e fora da sala de aula, a qual obteve-se uma percepção positiva dos docentes, especialmente no item “o atendimento às necessidades dos alunos é uma das metas mais importantes”, cuja média geral foi de 4. O fator integração externa foi o fator de prática mais evidenciado nas pesquisas de Kozlowski (2009) e de Negreiros (2011) em que os participantes foram funcionários de empresas privadas.

Em relação à “recompensa e treinamento”, esse fator obteve as menores médias de todo o questionário, variando entre 1,8 a 3, demonstrando certa insatisfação dos docentes quanto a esse aspecto. Os itens “eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os docentes” (média geral 1,9) e “os docentes costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas” (média geral 2) foram os piores avaliados, o que sinaliza um ponto que carece de maior atenção por parte das instituições. Na pesquisa de Colombelli (2009), este fator apresentou resultados que se aproximaram do intervalo “não se aplica de modo nenhum”, que não foram corroborados nesta investigação, apesar deste fator ter recebido uma das avaliações mais baixas por parte dos docentes argentinos e a mais baixa para os docentes brasileiros.

Na dimensão “promoção do relacionamento interpessoal” cuja variação das médias foi entre 1,8 e 4,2, destaca-se que os itens com avaliações mais baixas são referentes a relações mais íntimas entre os colegas, que são: “é prática comum a comemoração dos aniversários pelos docentes” (média geral 2) e “os docentes se relacionam como se fossem uma grande família” (média geral 2,3). Os outros dois itens deste fator que se referem as relações com chefes e diretores possuem avaliações mais positivas, entre 3,7 e 4,1. Nos estudos de Teixeira (2015) com funcionários de uma instituição de educação profissionalizante, este fator apresentou-se como razoável que, de acordo com a autora, está alinhado com a maneira que a instituição percebe que deve acontecer as relações entre os integrantes, com respeito e boa convivência.

Desta maneira, nas seções 4.3.1 a 4.3.2, os fatores que compõem os fatores de valor e de prática são analisados sob a perspectiva dos docentes de cada universidade, tendo em vista as especificidades institucionais e culturais de cada organização. Por esta razão, os dados não foram analisados de maneira geral.

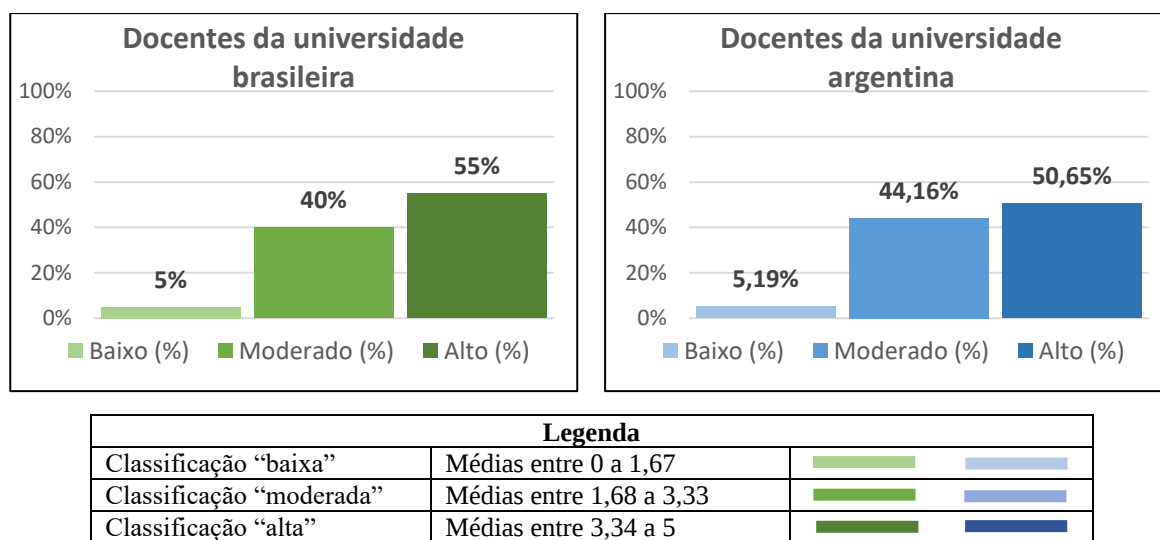
4.3.1 Fatores de valor

Os fatores de valores organizacionais compreendem os fatores de profissionalismo cooperativo, de profissionalismo competitivo e de satisfação e bem-estar dos empregados, que estão analisados nos itens 4.3.1.1 a 4.3.1.3.

4.3.1.1 Profissionalismo cooperativo

A valorização dos funcionários que realizam suas atividades de maneira competente, apresentam espírito colaborativo e capacidade de iniciativa, tendo em vista os objetivos da organização são os aspectos que compõem o item profissionalismo cooperativo (FERREIRA; ASSMAR, 2008). A classificação desse fator na percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina está descrita no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre profissionalismo cooperativo



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No Gráfico 9 observa-se que o maior percentual de classificação está contido no índice alto (DBR= 55%; DAR= 50,65%), seguido do moderado para as duas universidades (DBR= 40%; DAR= 44,16%), com um percentual inferior para a classificação como baixo (DBR= 5%; DAR= 5,19%). Dessa maneira, entende-se que as universidades brasileira e argentina classificam-se entre moderado a superior, configurando-se como uma avaliação positiva quanto ao profissionalismo cooperativo. As avaliações de cada item do fator profissionalismo cooperativo auxiliam a compreender melhor a percepção dos docentes quanto a essa prática em suas instituições, conforme observa-se na Tabela 11.

Tabela 11 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator profissionalismo cooperativo

	FATORES/ITENS	PAÍSES*	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
Profissionalismo cooperativo	Os docentes que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	BR AR Total	3,77 3,529 3,665	1,128 1,106 1,123	ALTO
	A preocupação do docente com a qualidade de seu serviço é bem vista.	BR AR Total	3,53 3,519 3,525	1,051 1,049 1,048	ALTO
	O profissionalismo dos docentes é visto como uma grande virtude.	BR AR Total	3,46 3,59 3,516	1,133 1,088 1,114	ALTO
	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	BR AR Total	3,375 3,467 3,415	1,077 1,03 1,056	ALTO
	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	BR AR Total	3,27 3,254 3,263	1,132 1,132 1,131	MODERADO
	Profissionalismo cooperativo	BR AR Total	68,354 67,992 68,196	18,643 19,053 18,796	ALTO

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As médias gerais entre 3,2 e 3,6 apontam que os docentes percebem que os itens relacionados ao profissionalismo cooperativo se aplicam em parte em suas instituições. Todos os itens classificaram-se como alto, com exceção do item “o esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas”, que obteve média 3,2 e por isso, enquadra-se como moderado. Nas análises qualitativas, dividiu-se os dados em duas subcategorias de análise: a existência de cooperação e a valorização da cooperação.

Quanto à existência de cooperação, quatro dos oito docentes brasileiros mencionaram que percebem existir cooperação no ambiente de trabalho, enquanto dois apontaram aspectos mais negativos. Entre os argentinos, três relatam que há cooperação no ambiente organizacional e dois não percebem essa cooperação. Esses dados são corroborados a partir de exemplos mencionados no Quadro 34.

Quadro 34 – Falas dos docentes sobre a existência de cooperação

Existência de cooperação
Docentes brasileiros
“Eu posso falar assim do meu departamento, não, eu acho que existe espírito colaborativo sim, porque existem grupos de pesquisa, a gente troca né” (BR1).
“[...] inclusive o chefe do departamento ele não é eleito com os coordenadores... aí cada um faz como quer, aí é uma pergunta você faz o que tu quer, eu sou mais coletivo[...] O departamento não sabe o que dirige, ele só escuta as pessoas e parece que tá bom, mas não, não tem uma meta[...]” (BR2).
“Eu acho que metas comuns tem, existem algumas que são mais salientes [...] A questão do planejamento da instituição daqui cinco anos, daqui dez anos [...] Eu mesmo observei que houve uma preocupação da pró-reitoria de convocar reuniões[...] de formar grupos de trabalho pra que isso fosse pensado conjuntamente” (BR3).
“É bastante subjetivo obviamente né, mas tem professores mais participativos em todas as ações da instituição né e outros são menos participativos, até porque não há cobrança quanto a isso” (BR5).
“[...] eu sinto que também no pequeno grupo de colegas, de professores, falando especificamente dos docentes, as pessoas compartilham as conquistas né, compartilham as vitórias [...] eu sinto, como coordenador do curso de graduação também que em geral as pessoas se dedicam ao curso, um percentual muito elevado dos professores[...] de querer ter uma boa imagem do curso, de manter a tradição, de fazer um curso o melhor possível” (BR6).
Docentes argentinos
“[...] pela minha experiência, na universidade eu sempre encontrei pessoas que trabalham mais do que é sua obrigação e isso sustenta a universidade, porque se todos nos limitarmos a fazer exclusivamente nossas obrigações, a universidade cairia. Claro que tem gente que faz só isso e nada mais, mas também há muita gente que trabalha muito mais do que são suas obrigações e, repito, por isso a universidade se sustenta e, apesar das circunstâncias políticas, econômicas e sociais adversas, a universidade segue mantendo seu prestígio, segue avançando e sendo um bom lugar de trabalho” (AR1).
“Th, mais ou menos. Creio que não é tão colaborativo como seria bom. Creio que não temos consciência que colaborar e trabalhar juntos multiplica e não divide. E que a ninguém vai se acabar um espaço porque compartilha conhecimento. Alguns creem que um conhecimento é um tesouro, ao contrário, o tesouro é a capacidade de trabalhar e multiplicar, porque um tem ideias que o outro não tem. Mas acho que nisso, todos, incluindo eu, estamos condicionados por políticas velhas, por ideias velhas de trabalhar sozinho. Acho que nisso precisamos mudar para ensinar melhor e mudar para trabalhar melhor entre nós” (AR5).
“Tem uma particularidade essa instituição pelo tipo de professores que tem. Em geral os docentes dessa instituição têm sua atividade principal fora da instituição, trabalhando em suas profissões, portanto o trabalho de docente na instituição é como um trabalho anexo ao seu desenvolvimento profissional. Então, é diferente de outras unidades acadêmicas onde o professor é professor e sua profissão é ser professor então tem uma maior participação inclusive na vida institucional. Aqui existe um clima muito bom entre os docentes, existe muito respeito entre os docentes, mas existe uma baixa participação dos professores na vida institucional, portanto o clima institucional é difícil de avaliar [...] Existe uma relação, mas existe baixa participação aqui na instituição” (AR7).
“Eu diria que isso é parte do novo processo. O novo processo, que é a formação por competência, isso vai ter lugar, porque todos os atores do sistema educativo são importantes, tanto os alunos, os chefes de trabalho prático, os professores” (AR8).
LEGENDA:  Aspectos positivos;  Aspectos neutros;  Aspectos negativos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para os docentes brasileiros, de maneira geral, existe colaboração, ainda que alguns professores participem menos, tendo em vista que não existe uma cobrança por parte da instituição quanto a isso. Como pontos positivos, relataram a troca entre os grupos de pesquisa, a busca por manter a tradição e fazer um curso o melhor possível, em que citam a preocupação da pró-reitoria em fazer com que o planejamento estratégico da instituição fosse pensado colaborativamente com os docentes. O principal ponto negativo apresentado por um dos docentes é a menção de que a eleição do chefe do departamento deveria contar com a

participação dos coordenadores de curso. Ainda que hajam algumas observações feitas pelos docentes que se apresentam como possíveis espaços para melhorias, a avaliação dos participantes brasileiros quanto à existência de colaboração no ambiente de trabalho foi positiva.

Na percepção dos argentinos, a colaboração dos docentes permite que a universidade continue avançando, mesmo que também existam docentes que cumprem exclusivamente suas obrigações e não possuem maior envolvimento com questões institucionais. Além disso, enfatizam a necessidade de superar velhas políticas que priorizam o individualismo, dando espaço para trabalhos mais colaborativos. A resposta do AR7 traz um apontamento importante para o caso do contexto argentino, de que, diferentemente dos brasileiros, boa parte dos docentes da universidade argentina não exerce a função com exclusividade, em que geralmente sua atividade principal está fora da universidade. Para esse entrevistado, isso pode ser apontado como um fator relacionado à baixa participação dos docentes na vida institucional.

A importância da cooperação é evidenciada por Nunes (2015), que relata a influência positiva da percepção de cooperação na organização com o desempenho individual, sendo que essa relação é mediada pelo engajamento no trabalho. Assim, a autora explica que a cooperação é um fator preditor do desempenho, ou seja, quanto maior a cooperação no ambiente de trabalho, melhor será o desempenho individual dos funcionários. Tendo em vista as considerações dos docentes sobre a existência ou não de cooperação no ambiente de trabalho, a segunda categoria de análise busca trazer informações sobre como se dá valorização dessa cooperação, se isso é enfatizado pela instituição ou não.

Dessa forma, quanto a valorização da cooperação, dos oito docentes brasileiros somente um percebe que de alguma forma há certa valorização da cooperação no meio universitário e, entre os argentinos, seis percebem que há essa valorização. Isso demonstra um cenário bastante diferente entre as duas universidades sendo visto como mais positivo pelos argentinos, conforme transcrições contidas no Quadro 35.

Quadro 35 – Falas dos docentes sobre a valorização da cooperação

Valorização da cooperação
Docentes brasileiros
“Eu vi que eles publicaram agora no site lá quantas orientações tu tem, mas eu acho que é mais vinculado a transparência pública do que propriamente a valorização. Porque eles podiam chamar olha tu tá, tu é novo aqui vamos lá, vamos produzir, vamos te dar incentivo, mas dão uma bolsa de iniciação científica ali pra quem tem menos tempo de doutorado[...] não vejo mesmo. Eu tenho a percepção muito crítica com relação a isso assim, a minha satisfação é mais assim, é mais externa do que interna, porque convidam... Externo mais que interno, mais que interno, interno parece que tu não faz mais do que tua obrigação” (BR4).
“Do ponto de vista institucional tem muito fator político né em cima disso então depende muito da situação, da posição que tu se posiciona [...] Mas existe também, por exemplo, a premiação dos 10 anos de INSTITUIÇÃO, 20 anos, 30 anos, então é algo que parece muito singelo, mas é relevante, as pessoas se sentem acolhidas, valorizadas[...]” (BR6).
“Se tu pensar em termos, assim, porque isso é uma exigência pra progressão, tu até pode dizer que é valorizado. A valorização por outro lado, de reconhecimento, olha tu fez isso, conseguiu pra gente alcançar[...] eu não vejo isso, no meu entendimento a valorização é a contrapartida do discente, do aluno, eu atribuído essa valorização, esse reconhecimento [...] Eu não vejo assim como valorização, existe a colaboração sim entre alguns professores, do curso e do departamento, a gente percebe que há, há uma troca, mas eu não vejo assim que a instituição te dá uma contrapartida por que tu está fazendo isso.” (BR7).
“Eu vejo isso muito de forma informal, imaterial, eu não vejo por exemplo a vou dar um parabéns, vou isso... eu não vejo. São 10 anos que eu tenho aqui e eu não[...] a vamos dar parabéns pra você, vamos vir aqui, no mínimo um parabéns né, não vejo, sinceramente eu não vejo, o que a gente vê é o tradicional[...] por exemplo, tu tem que dizer pra instituição que teu trabalho foi premiado[...] cara, só um pouquinho, alguma coisa tá na contra mão[...] A universidade federal é o melhor lugar do mundo pra se trabalhar, se você quer trabalhar, mas é o melhor lugar no mundo para não trabalhar se você não quer trabalhar[...]” (BR8).
Docentes argentinos
“Acredito que cada vez está sendo mais valorizado porque estamos entrando em uma época que se necessita desse espírito de colaboração. Talvez, não sei, os que nos precederam, que agora já estão aposentados, talvez fossem um pouco mais individualistas e[...] marcavam uma segmentação com mais ênfase. Me parece que essa geração tem procurado “lixar as asperezas” [...] pra mim parece que há mais espírito de camaradagem” (AR1).
“Há um reconhecimento que se vê refletido[...] começando com o tipo de tratamento que as autoridades têm com você[...] um professor comprometido tem outro tipo de relação com as autoridades e, digamos, tem outro tipo de relação com os eventos institucionais e, com certeza, tudo isso vem com certas – ou faz vir a você também com certas vantagens no momento de ser considerado para oportunidades que surgem para a universidade[...] e são como pequenos grandes reconhecimentos que servem[...] não constituem remuneração e, digamos, fazem com que você se fidelize e trabalhe com mais vontade, faz com que você coloque a camiseta da instituição” (AR2).
“Não tem muito reconhecimento para isso. Às vezes está muito distante a administração da universidade com o trabalho dos professores. Não é que a reitora não saiba que coisas passam, mas não há um programa ou uma atitude constante de ver quais são os docentes que ajudam para que a instituição esteja melhorando[...]” (AR3).
“Muitas vezes o que eu entendo que deveria valorizar são as contribuições, as produções e eu não sei se isso está concretamente bem valorizadas até agora. Me refiro que deveria ter mais peso... são as produções, a dedicação, o que é a formação específica de docência, porque muitas vezes se vê um título, uma pessoa tem um mestrado, mas de ter um mestrado a saber ensinar há uma diferença. Não é necessário um mestrado para todas as matérias, porque são matérias bem básicas, seria melhor um bom docente bem preparado para elas do que alguém que tenha uma formação extraordinária” (AR8).
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros; Aspectos negativos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Constata-se, a partir das falas transcritas no Quadro 35, que os docentes brasileiros percebem que a valorização não se dá pela instituição, mas sim pelos próprios docentes e estudantes que reconhecem o trabalho e procuram para participação em bancas, pesquisas ou mesmo trocas entre grupos de pesquisa. Também percebem essa visibilidade por parte de outras

instituições que não a sua própria e citam o enaltecimento dos grupos que conseguem financiamento com serviços, em que enfatizam a falta de valorização das licenciaturas, que deve emergir da própria universidade.

De maneira geral, os docentes brasileiros comentaram uma falta de valorização da cooperação por parte da instituição, em que evidenciam perceber que a mesma se dá mais pelo meio externo à universidade e por parte dos alunos do que pela própria instituição. Nesse cenário, preocupa a fala do BR8, que relata que *“a universidade federal é o melhor lugar do mundo pra se trabalhar, se você quer trabalhar, mas é o melhor lugar no mundo para não trabalhar”*, em que percebe-se por meio da fala que parece existir uma falta de controle por parte da instituição sobre a atuação dos docentes.

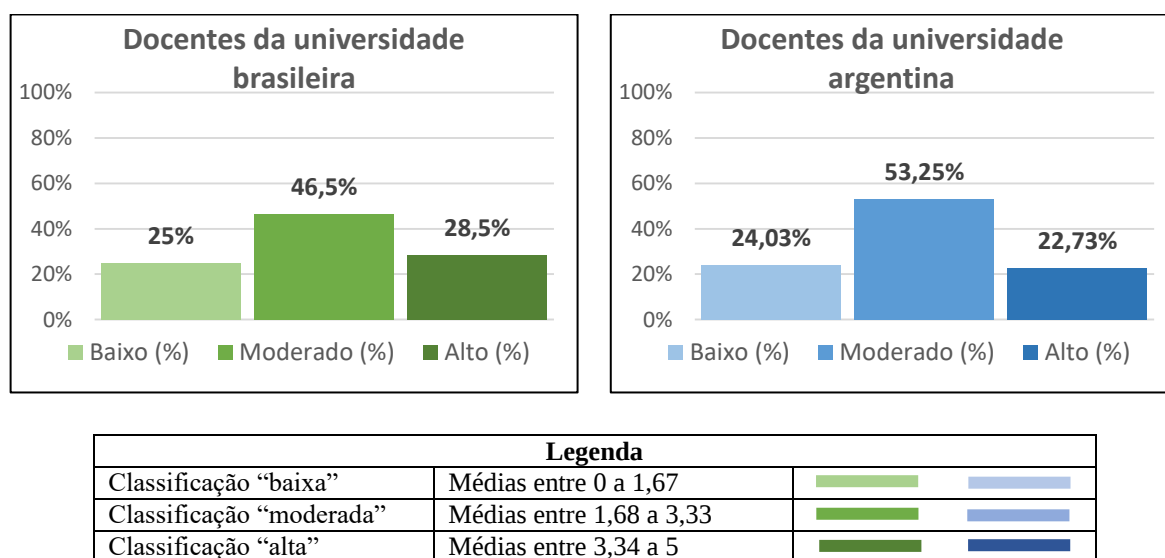
Quanto aos docentes argentinos, a maioria percebe que há maior valorização, especialmente porque, ao passo que um professor se vincula com a instituição, há uma contrapartida por parte da mesma. Além disso, mencionam que os docentes que possuem esse espírito colaborativo são mais bem vistos em possíveis oportunidades ou para participar de comissões avaliativas. No entanto, parecem concordar que não há uma valorização direta ou premiação concreta, por exemplo. Um dos docentes percebe que a administração da universidade está distante do trabalho docente, sendo este um ponto passível de melhorias.

Isto posto, de maneira geral, os docentes de ambos países percebem que há cooperação entre colegas da instituição, mas não há um consenso sobre a valorização dessas atitudes. Destarte, na instituição brasileira aparece uma posição um pouco mais crítica dos docentes quanto à necessidade de fomentar essa valorização. Ao encontro das falas dos participantes, Lorentziadis (2002) já apontava a relevância da cooperação nas organizações, ou seja, mesmo em meios em que a competição é instigada, esse incentivo apenas tem efeitos otimizados se existir a noção de que a cooperação deve ser priorizada à competição, indicando que a competição é eficaz desde que esteja em um meio predominado pela cooperação. Para o autor, para estimular a cooperação, as organizações devem potencializar dois elementos: fomentar a motivação relacionada com a cooperação e priorizar sujeitos que tendem a possuir traços de personalidade mais propensos à cooperação no meio organizacional. Na seção seguinte apresenta-se os resultados relacionados ao profissionalismo competitivo.

4.3.1.2 Profissionalismo competitivo

Quanto ao profissionalismo competitivo, neste fator enfatiza-se a valorização do desempenho individual a fim de alcançar as metas, mesmo que para isso seja necessário “passar por cima” de colegas que possuem metas parecidas (FERREIRA; ASSMAR, 2008). A classificação obtida a partir dos dados coletados em cada universidade a partir da percepção dos docentes constata-se no Gráfico 10.

Gráfico 10 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre profissionalismo competitivo



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No Gráfico 10 destaca-se a distribuição dos dados, concentrando-se como moderado nas duas universidades já que as respostas de 46,5% dos docentes brasileiros e 53,25% dos argentinos referem-se a esta classificação. No entanto, também se apresenta dados significativos nas classificações como alta (DBR=28,5%; DAR=22,73%) e também como baixa (DBR=25%; DAR=24,03%). As duas instituições apresentaram o mesmo comportamento dos dados quanto a esse elemento, com resultados mais altos para a instituição brasileira (DBR=28,5%;). O resultado moderado como mais expressivo caracteriza-se como um aspecto positivo, pois uma competitividade alta no ambiente de trabalho não é benéfica, tampouco baixa, tendo em vista que é importante para galgar melhores resultados organizacionais.

Além disso, observa-se que as médias por item apresentadas pelos docentes argentinos foram menores do que as dos brasileiros em quase todos os itens, como pode ser observado na Tabela 12.

Tabela 12 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator profissionalismo competitivo

	FATORES/ITENS	PAÍS*	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
Profissionalismo competitivo	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do docente na instituição.	BR AR Total	2,835 2,889 2,858	1,336 1,223 1,287	MODERADO
	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	BR AR Total	2,52 2,418 2,475	1,177 1,085 1,138	MODERADO
	Somente os bons docentes recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	BR AR Total	2,305 2,267 2,288	1,117 0,973 1,055	MODERADO
	Profissionalismo competitivo	BR AR Total	47,571 46,753 47,215	20,258 19,118 19,747	MODERADO

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da Tabela 12 constata-se que todos os itens foram classificados como moderado, com médias entre 2,2 e 2,8, o que indica uma percepção equilibrada a respeito desse fator na percepção dos docentes. Nos estudos de França (2006), a competitividade em equipes de trabalho pode ser positiva quando favorece o aumento da produtividade, mas esses benefícios podem ser inferiores aos prejuízos da competição no ambiente de trabalho. Hitt, Miller e Colella (2013) apontam que os conflitos no meio organizacional fazem com que as pessoas acabem por priorizar seus próprios objetivos e não os da organização e, ainda podem prejudicar as relações interpessoais, além do tempo, recursos e energia gastos na busca por manejar o conflito, que poderiam ser direcionados para a busca dos objetivos organizacionais.

Nos resultados dos dados qualitativos, sete entrevistados brasileiros e sete argentinos comentaram que há certa competitividade no local de trabalho, no entanto uns percebem de maneira positiva ou neutra, enquanto outros ressaltam os aspectos negativos dessa competitividade, destacadas nas transcrições contidas no Quadro 36

Quadro 36 – Falas dos docentes sobre competitividade

Competitividade
Docentes brasileiros
“Se a competitividade fosse saudável é uma coisa, uma competitividade por criticar o trabalho do colega assim não me satisfaz[...]mas vejo que tem, se fosse saudável, mas não é e não é só aqui no nosso departamento é[...]tem lugares que é pior... não sei se alguém já te disse isso, eu quis ser professor, o pesquisador veio porque te obriga pela competitividade[...]Claro que o teu conhecimento como pesquisador melhora minha aula, não fico só no livro, mas eu to preocupado sempre é com a minha aula[...]” (BR4).
“Aqui no departamento[...]talvez nós estamos engatinhando na pós-graduação[...]Não há tanta competitividade quanto a isso né, eu sentia muito mais, eu senti essa competitividade quando eu era técnico administrativo isso sim, aí era terrível, bem mais[...] mas aqui como docente graças a Deus não senti isso ainda, talvez em função de não ter a pós-graduação” (BR5).
“[...] eu vejo que no nosso departamento tem pessoas com esse perfil, que se precisar fazer algo a mais ou de repente ter algumas atitudes que não são aprovadas pela maioria pra conseguir seus objetivos [...] eu vejo que isso existe no grupo dos professores do departamento e, como eu disse, eu acredito que não seja só aqui [...] Não vejo como uma competitividade saudável, a partir do momento que eu tenho que fazer, ter certas atitudes pra alcançar meus objetivos independente do que isso vai repercutir [...] eu tenho pessoas da minha família que são concursadas aqui em outros departamentos e docente também em departamento, não é nem do nosso centro e a gente observa assim pela fala, pelos depoimentos, não é muito diferente, não muda muito” (BR7).
“Velada, por um lado não se quer né, porque é feio ser competitivo é tal e por outro lado é velada, mas velada não de querer ser melhor, na questão de eu quebrar quem é melhor [...]” (BR8).
Docentes argentinos
“Competitividade há, sim, muitíssima competitividade pelos espaços em todos os sentidos. Você se dá conta que a competitividade bem entendida para o profissional das ciências econômicas é bem vista, sim? Daí em diante há mais “voos”, a deslealdade da competitividade e etc. já, digamos, rompe com a pureza do conceito, mas, sim, sim, há competitividade e há muitíssima competitividade. Se compete pelos espaços e considero que, na medida em que não se transforme em algo desleal, é saudável [...]” (AR2).
“Nessa área não há competitividade, porque todos temos áreas distintas [...] É mais colaboração do que competitividade eu diria[...]Não competimos, e sim, colaboramos, porque nos servem os conhecimentos”(AR4).
“Creio que a competitividade existe e é boa em termos de crescimento, porque acho que se alguém busca estar mais competitivo, vai estar melhor posicionado e vai dar também um nível diferencial com o outro e esse outro também pode ver-se incentivado a melhorar. Então, acho que a competitividade melhora todas as posições. O mau é se é mal-entendida, a competitividade, se eu tenho que destruir alguém para subir, isso não é competitividade, isso é um mercado selvagem. Creio que está bem existir a competitividade saudável e boa que vai melhorar alguém, mas não a que trata de destruir o outro” (AR5).
“Há muita competitividade e pessoas que têm amizade, talvez, com as pessoas de cima, então, chegam a cargos melhores por isso, por serem amigos. Pode ser que uma pessoa se esforce mais, mas se não é amigo de quem tem que ser amigo, é como se vai ficar sempre abaixo” (AR6).
“Há muito respeito, mas isso não significa que não tenha competitividade. Essa é uma unidade acadêmica que sua base ideológica, por sua raiz histórica, está muito vinculada à ortodoxia econômica. A ortodoxia econômica tem como fundamento ideológico que com a maximização dos benefícios individuais se maximiza o benefício social, portanto em algum sentido há um alto grau de individualismo e de competitividade por parte dos docentes, mas insisto, com muito respeito entre os docentes. Os docentes atuam corporativamente, são parte de uma corporação e se respeitam. Mas, bom, ninguém passa por cima[...]grotescamente por cima de outro” (AR7).
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros; Aspectos negativos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No discurso dos docentes brasileiros participantes deste estudo, a competitividade aparece mais fortemente atrelada à pesquisa, em que na fala do BR4, este relata a origem desse comportamento em função da atividade como pesquisador: “*eu quis ser professor, o pesquisador veio porque te obriga pela competitividade*”. Os pilares da universidade brasileira se baseiam no ensino, pesquisa e extensão e por isso, a mesma estimula os docentes a serem,

também, pesquisadores. Ainda, os relatos indicam que os docentes associam a competitividade aos grupos de pesquisa, para a obtenção de um maior número de orientandos e pela necessidade de captação de recursos. Com isso, constata-se que, segundo esses participantes, esse fator não é percebido de maneira tão positiva, ainda que haja a menção de que certo nível de competitividade é tolerável e até desejado.

Ao associar a competitividade à pesquisa, o BR4 aponta como fator a busca por produtividade acadêmica, ou seja, relacionada a publicações de artigos, orientações, projetos. Esse sistema produtivista recebe críticas de diversos autores, como Bossi (2007), que já salientava que essa produtividade traz recompensas financeiras e simbólicas, ao mesmo tempo que gera perda da autonomia intelectual e do controle relacionado ao método de trabalho, fazendo com que o trabalho intelectual se associe à lógica do capital.

Lemos (2011) enfatiza que o incentivo do Estado para que os docentes coloquem em foco as atividades de pesquisador por meio de recursos e gratificações faz com que o ensino passe a ser percebido como menos importante. Isso fomenta a competição entre os pares, trazendo como consequências o enfraquecimento dos vínculos entre os docentes e a criação de conflitos no meio laboral, que pode interferir negativamente no clima organizacional e, portanto, não beneficia a integração do conhecimento.

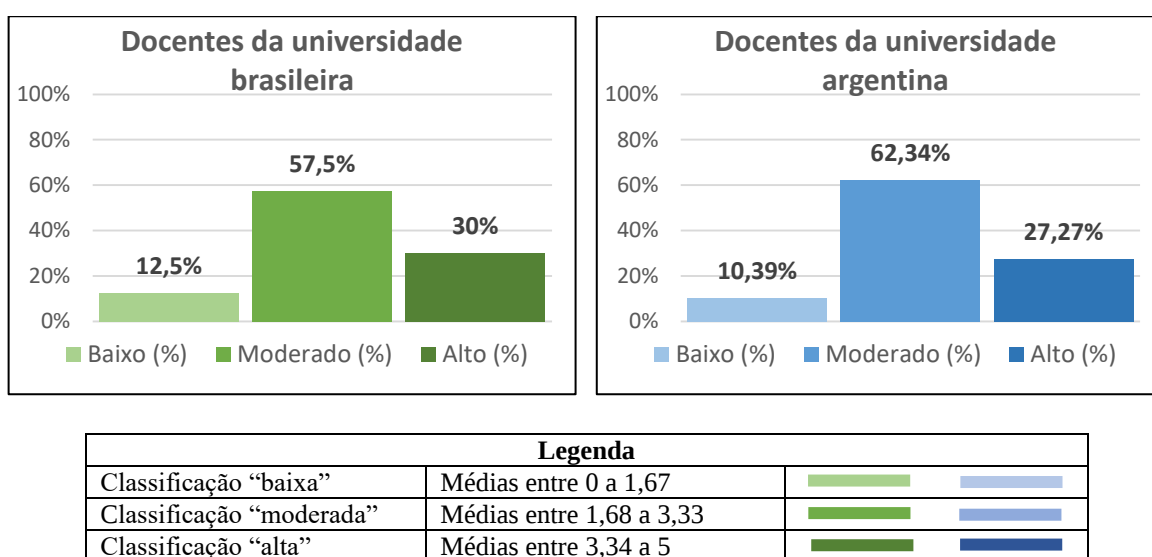
O produtivismo acadêmico é compreendido por Patrus, Dantas e Shigaki (2015) como um derivado da avaliação da pós-graduação, que valoriza demasiadamente a quantidade da produção acadêmica. Esses autores apontam para a possibilidade de o produtivismo afetar a solidariedade entre os pares na academia, já que desfavorece a percepção da importância da união e cooperação entre os docentes. Como possibilidades para solucionar ou amenizar esta questão, os autores sugerem a busca pelo atendimento das exigências de avaliação da Capes sem levá-las ao extremo, com avaliação dos docentes de um programa a partir do desempenho do grupo e não por seus resultados individuais.

Para os docentes argentinos, a competitividade é percebida como saudável, desde que não se transforme em algo que extrapole os limites. Há docentes que alegam que essa competitividade também possui traços negativos, que podem estar ligados a questão salarial da universidade. De maneira geral, apresentam uma percepção mais positiva dos que os brasileiros quanto a competitividade no local de trabalho. Com isso, a seção 4.3.1.3 analisa-se o último fator dos fatotes de valores: a satisfação e bem-estar dos empregados.

4.3.1.3 Satisfação e bem-estar dos empregados

Em relação à satisfação e bem-estar dos empregados, Ferreira e Assmar (2008) explicam diz respeito a busca pelo bem-estar, satisfação e motivação dos funcionários, visando tornar o ambiente de trabalho mais humano, agradável e prazeroso. A classificação quanto a esse fator está apresentada no Gráfico 11.

Gráfico 11 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre satisfação e bem-estar dos empregados



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados contidos no Gráfico 11 evidenciam que as duas instituições apresentaram resultados mais expressivos classificados como moderado (DBR= 57,5%; DAR=62,34%), seguido da classificação como alta (DBR= 30%; DAR= 27,27%), com índices menores para a classificação como baixo (DBR= 12,5%; DAR= 10,39%). Dessa maneira, na Tabela 13 apresenta-se as classificações como baixo, moderado e alto dos itens desse fator.

Tabela 13 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator satisfação e bem-estar dos empregados

	FATORES/ITENS	PAÍS*	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
Satisfação e bem-estar dos empregados	Investe-se no crescimento profissional dos docentes.	BR AR Total	3,66 3,189 3,456	1,063 1,004 1,062	ALTO
	As necessidades pessoais e o bem-estar dos docentes constituem uma preocupação constante da instituição.	BR AR Total	3,51 3,331 3,432	0,935 0,983 0,959	ALTO
	Os docentes recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	BR AR Total	2,735 3,064 2,878	1,127 1,141 1,143	MODERADO
	Programas para aumentar a satisfação dos docentes são regularmente desenvolvidos.	BR AR Total	2,52 2,72 2,607	1,079 1,006 1,051	MODERADO
	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos docentes são implementados e testados.	BR AR Total	2,485 2,584 2,528	1,06 1,07 1,064	MODERADO
	Satisfação e bem-estar dos empregados	BR AR Total	57,958 57,792 57,886	17,703 17,784 17,713	MODERADO

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nas avaliações dos itens de acordo com a Tabela 13, três possuem classificação como moderado e dois como alto. Considerando os dados do Gráfico 11 e da Tabela 13, no caso das duas instituições, essas informações parecem estar alinhadas com os dados qualitativos, já que entre os docentes brasileiros, dois percebem que não existem essas práticas, outros dois docentes apontam que ainda há muitas possibilidades de melhorias, já que indicam certo distanciamento e precariedades. Os outros quatro percebem que essas práticas que visam a satisfação e bem-estar dos docentes acontecem e são preocupações da instituição, ainda que exista alguns pontos que não estejam totalmente atendidos.

Entre os docentes argentinos, cinco percebem que essas práticas existem ou que há esforços para isso, enquanto dois percebem que não existem práticas voltadas para esse fator. Alguns exemplos dessas falas estão contidos no Quadro 37.

Quadro 37 – Falas dos docentes sobre satisfação e bem-estar dos docentes

Satisfação e bem-estar dos docentes
Docentes brasileiros
“Existe a preocupação[...] Existe algumas precariedades ainda, mas sem dúvidas existe, eu acho que ela oferece tanto a questão do centro voltado pra qualidade de vida do servidor[...]tem algumas práticas, eu eventualmente recebo e-mails né lembrando[...]do acompanhamento médico, dos exames[...]mas eu acho que nesse sentido a universidade cumpre o papel de cuidar do trabalhador, de oferecer né alternativas pra que o próprio trabalhador cuide, se volte pro seu bem estar e cuide de aspectos de sua saúde[...]” (BR3).
“A preocupação existe né, tanto é que nós temos diversos setores da INSTITUIÇÃO que recebem tantos docentes, técnicos administrativos, como também alunos da INSTITUIÇÃO, a parte física que nós utilizamos na INSTITUIÇÃO pra ministrar aula é um prédio novo[...] cada professor tem sua sala, cada professor tem uma escrivaninha, cada um tem um computador né, tem uma mesa de reuniões em cada sala, quer dizer o espaço é ótimo” (BR5).
“Eu vejo um distanciamento, porque...agora tu pergunta em termos de instituição claro, que em termos de instituição nós temos uma pró-reitoria que cuida das pessoas né, que é a PROGEp e essa pró-reitoria, claro que se a gente entrar ali vê que tem incentivos pra cursos, treinamentos, mas eu acho que isso tinha que ser num nível menor em termos de departamento né, eu acho que não é nem de coordenação de curso, mas eu acho que em termos de departamento, o departamento poderia ter ações vinculadas a própria PROGEp, informar, externalizar isso para os professores, trazer os professores mais próximos” (BR7).
“Todo ano por enquanto nós temos que fazer um exame[...]pra ver como é que tá a saúde e aquela coisa. Aí eu conversei com um colega meu e disse ó tu não vai fazer? E ele não, mas porque não? Porque se tiver qualquer coisa eles não vão resolver, então porque eles precisam saber se eles não vão resolver? Então aí vem aquela história não sei qual é o limite entre você fazer, você ter, você ter cuidado ou tu ser mais um número[...]qual sala, dessas aqui, não só aqui, qualquer prédio, que tu vai ter uma cadeira decente ergonomicamente correta. Então se isso tu não tem, eu não posso dizer que tem o resto[...] hoje foram cortar todas as gramas, isso aquilo que parecia um capoeiral, desde a virada do ano[...] como é que tu sabe que eu sou professor, cadê a minha identificação[...]Eu fui designado pra dar uma aula lá na farmácia, lá no serviço social[...]mas eu chego lá eu peço assim[...] Eu quero a chave por favor, não tem identidade, não tem crachá, não tem nada” (BR8).
Docentes argentinos
“Tem muito a ver também com busca do professor, digamos, de uma relação cômoda com a universidade, de um ambiente cômodo para trabalhar, quer dizer, os recursos e as oportunidades estão disponíveis, mas cabe a cada professor saber fazer uso dessas possibilidades e desses recursos ou não. Creio que a universidade os põe à disposição, mas nem sempre todos os professores o aproveitam[...] Agora, se você vem, faz o que tem que fazer, zera teus compromissos com a instituição e te retiras, bom, não pode, tampouco, dizer que a instituição não faz nada por você ou porque não te fideliza com a instituição, porque, na verdade, é você que não busca gerar uma relação mais transcendente” (AR2).
“Não, aqui não existe muita preocupação pelos docentes, em geral, é um ambiente de trabalho ameno, ou agradável[...]Em geral, não há uma preocupação por buscar um bem-estar para todos, por aí buscam o bem-estar em sua cadeira ou em alguma pessoa e só, mas não no geral” (AR3).
“Não existe, em geral, sempre há muitos problemas entre professores, muitas brigas. No ano passado, acho, criaram um espaço, não sei bem o nome, mas onde uma pessoa pode ir para queixar-se se tem algum problema, pode ir para fazer como uma denúncia, por exemplo, se um professor superior em comparação a outro professor tem algum problema de autoridade, tanto entre professores quanto entre um professor e um aluno[...] muitas vezes há problemas e não há como resolvê-los e tudo acaba aí, não acontece nada” (AR6).
“Nesse momento, é um objetivo, pelo menos por parte das autoridades, de conseguir melhorar isso, melhorar as vias de comunicação e de aproximação, mas é um processo que vai levar seu tempo, porque não estava muito internalizado antes, era algo mais por favoritismos, e agora estão tratando de mudar[...] De ter um contato mais fluído, de se aproximar mais dos professores” (AR8).
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros; Aspectos negativos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nas falas dos docentes brasileiros parece existir uma preocupação com a satisfação e bem-estar dos docentes, mas não é algo tão evidente. Dentre as práticas mencionadas estão: o

centro voltado para qualidade de vida do servidor, *e-mails* que lembram sobre acompanhamento médico, a própria existência da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Além disso, como cita o BR5, *“pra ministrar aula é um prédio novo... cada professor tem sua sala, cada professor tem uma escrivaninha, cada um tem um computador, tem uma mesa de reuniões em cada sala, quer dizer o espaço é ótimo”*. Logo, percebe-se que as instalações em que os docentes trabalham são adequadas e que existem ações que buscam o bem-estar dos docentes, apesar de haver um distanciamento entre os docentes e a instituição em relação a essas práticas.

Em vista disso, constata-se que a universidade deve buscar meios de divulgar e esclarecer essas atividades para os docentes. Salienta-se o comentário do BR7, o qual propõe uma solução interessante, de aproximação das ações da PROGEP, mudando o foco das ações. O docente sugere que essas atividades não sejam a nível institucional e, sim, numa escala menor, em que relata que: *“eu acho que isso tinha que ser num nível menor em termos de departamento né... o departamento poderia ter ações vinculadas a própria PROGEP, informar, externalizar isso para os professores, trazer os professores mais próximos”*. Com isso, parece que relevante que a universidade pense alternativas para deixar essas ações mais claras e disponíveis para os docentes para que possam acessar esses meios de cuidado. Os comentários não são de toda forma negativos, tendo em vista que existem as ações, apenas parece necessário aperfeiçoar o elo de ligação entre o que é disponibilizado pela universidade e o que os docentes percebem como disponível, ou seja, mais divulgações e informações.

Os docentes argentinos citam ações pontuais e isoladas que buscam o bem-estar dos docentes e não parece haver um consenso sobre a existência ou não de ações que busquem um ambiente gerador de satisfação e bem-estar. Entre as ações, citam as instalações, com boa tecnologia, as salas disponibilizadas aos professores, aulas de taiti, comemoração dos 70 anos da faculdade, reconhecimento aos docentes com destaque ou com 30 anos de antiguidade e bolsas para doutorado. Esse reconhecimento aos docentes pelo tempo de trabalho na instituição corrobora que a fidelidade à instituição é um valor importante (COSTA, 2014). Também, esses rituais de comemoração e reconhecimento aos docentes são elementos que favorecem a assimilação e o fortalecimento da cultura organizacional (BARBIERI, 2016).

A partir das falas dos docentes da universidade argentina percebe-se que também é um contexto em que existem muitas possibilidades a serem exploradas pela administração da instituição, tendo em vista a importância de se pensar em meios de aumentar a satisfação dos docentes. Para o BR8, essas ações vêm sendo repensadas por parte das autoridades da universidade.

Marqueze e Moreno (2005) explicam que o modo como se apresenta a satisfação no trabalho pode ser um fator promotor de saúde ou um elemento que gera danos à mesma, trazendo insatisfação e aborrecimentos à própria organização e ao meio laboral. A fim de evitar consequências negativas geradas pela insatisfação com o trabalho, os autores apontam que existem possibilidades e estratégias a serem utilizadas para favorecer a saúde no ambiente organizacional, como por exemplo: o ajustamento do trabalhador a sua função, fomento do lazer, esportes, relaxamento e atividades que promovam a sociabilidade, salários compatíveis com a função, entre outros elementos existentes nesse processo.

Ademais, Amaral, Borges e Juiz (2017), advertem que a saúde no trabalho dos docentes é fundamental para qualidade do ensino e salientam a importância de evitar que o engajamento e o prazer em trabalhar não sejam prejudicados pela precarização do ensino superior público que acontece no contexto brasileiro. Finalizadas as análises sobre os fatores de valor da cultura organizacional, no item 4.3.2 aborda-se sobre os fatores de práticas.

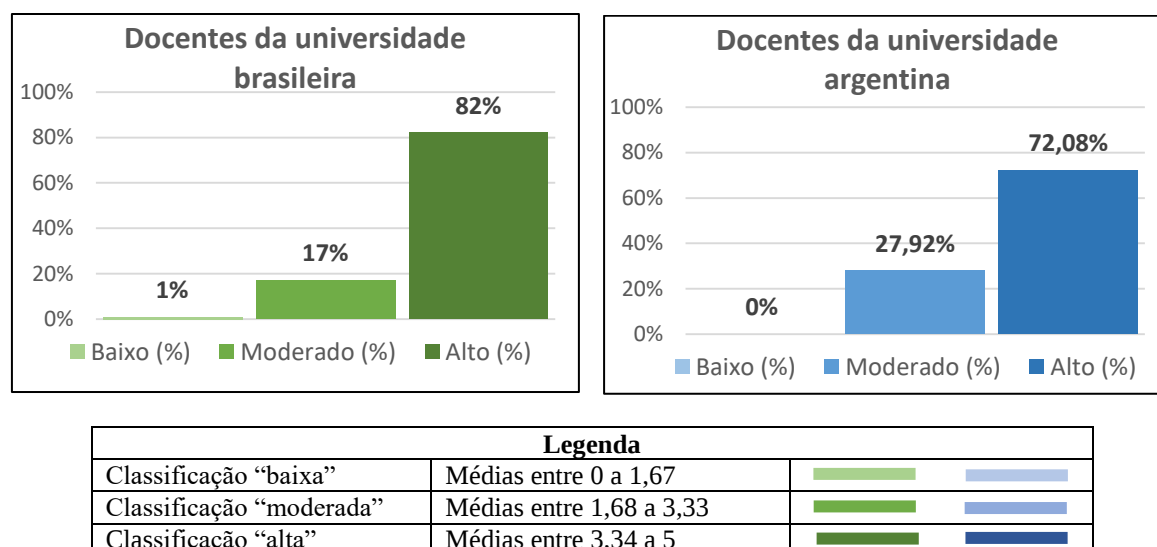
4.3.2 Fatores de prática

Os fatores de práticas organizacionais englobam os fatores de integração externa, de recompensa e treinamento e de promoção do relacionamento interpessoal. A análise de cada um desses fatores está exposta nas seções 4.3.2.1 a 4.3.2.3.

4.3.2.1 Integração externa

A dimensão integração externa diz respeito às práticas relacionadas ao planejamento estratégico, tomada de decisões e ao cliente externo, que no caso dessa pesquisa são os estudantes (FERREIRA; ASSMAR, 2008). A classificação quanto a esse fator para as universidades na opinião dos docentes brasileiros e argentinos está descrita no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre integração externa



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da percepção dos docentes, os dados obtiveram uma distribuição semelhante quanto a classificação, sendo a maior porcentagem como alto (DBR= 82%; DAR= 72,08%), seguido da classificação moderada (DBR= 30%; DAR= 27,27%) e apenas 1% dos brasileiros entendem como baixa a avaliação desse fator. Para os docentes argentinos não houve nenhum percentual para “baixo”. Na análise das médias de cada item do fator, verifica-se que todos classificaram-se como alto, como demonstrado na Tabela 14.

Tabela 14 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator integração externa

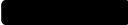
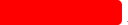
	FATORES/ITENS	PAÍS*	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
Integração externa	Mantêm-se relações amigáveis com os alunos.	BR AR Total	4,23 4 4,129	0,706 0,863 0,785	ALTO
	O atendimento às necessidades dos alunos é uma das metas mais importantes.	BR AR Total	4,09 4,093 4,091	0,892 0,838 0,868	ALTO
	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos alunos.	BR AR Total	3,745 3,828 3,781	0,982 0,933 0,961	ALTO
	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos alunos é feito constantemente.	BR AR Total	3,67 3,759 3,709	0,88 0,956 0,914	ALTO
	Integração externa	BR AR Total	77,552 76,452 77,073	14,406 15,98 15,099	ALTO

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da análise dos dados quantitativos infere-se que a avaliação da percepção a respeito desse fator é positiva, já que as médias estão entre 3,7 e 4,1, remetendo a uma concordância dos docentes com as afirmativas da Tabela 14. Esse fator apresenta-se como o mais bem avaliado pelos docentes tanto brasileiros como argentinos, ainda que haja menções de pontos a serem melhorados nas análises qualitativas, que foram organizadas em duas subcategorias. A primeira se refere as relações interpessoais com os estudantes, enquanto a segunda diz respeito a preocupação com o atendimento das necessidades dos mesmos.

Nas análises referentes às relações interpessoais com os estudantes, os participantes brasileiros e argentinos indicaram uma boa relação, ainda que existam algumas questões a serem repensadas ou resolvidas no que se refere ao corpo discente, o que pode ser verificado no Quadro 38.

Quadro 38 – Falas dos docentes sobre relações interpessoais com os alunos

Relações interpessoais com os estudantes	
Docentes brasileiros	
“Eu acho que é boa, é boa, os alunos geralmente né têm pouca reclamação de professor, de atitudes né, que isso era uma preocupação antes, já tivemos problemas desses tipos de relacionamento ” (BR2).	
“Com os alunos também, acho que eu não [...] nunca tive assim nem nada que [...] até porque eu acho que eu tenho um jeito de lidar [...] eu diria que com bom humor dá pra lidar com muita situações” (BR3).	
“ Eu vejo colegas que são totalmente distantes [...] Vejo colegas que não é mau relacionamento, mas vejo distância , eu por exemplo eu prezo pelo bom relacionamento [...]” (BR4).	
“Eu acho boa né, claro como sempre não vai agradar todo mundo, impossível [...] tem grandes amigos ou acho que são amigos os alunos né, ao menos assim eles me tratam né e eu acho que é tranquilo [...] o nosso curso é ainda bem, há uma grande relação entre docentes e os alunos acadêmicos, é boa a relação né, claro problemas tem, mas grandes não tem [...]” (BR5).	
Docentes argentinos	
“Sempre tive uma relação muito boa com todos os alunos [...] cada vez que terminamos de dar um curso, um questionário muito transparente que se realiza aos alunos sobre isso, ou seja, onde eles te qualificam e, no meu caso particular, sempre tive muito, muito boas qualificações e muito [...] muito boa relação com os alunos, independentemente da minha forma de ser que, às vezes, não é da mais simpática com eles, mas acho que conseguem compreender que a pessoa não é um tirano, que certamente o que a pessoa está buscando é que eles se superem [...] eu te diria fantástica a relação com os alunos, sobretudo os grupos mais reduzidos, os cursos que têm menor quantidade de alunos. Nos cursos grandes é mais impessoal ” (AR2).	
“Na realidade, é bastante próxima [...] Com o aluno que se interessa por vir, há uma certa proximidade, tampouco te diria que é o ideal porque o número não permite , mas o que nós temos é um bom [...] um relativamente bom diagnóstico por todas as avaliações que fazemos [...]” (AR4).	
“É a parte mais linda. Creio que é um desafio agora conectar-se com o espírito dos alunos jovens, mas para isso existem as capacitações. Está muito boa a distância que está aqui a sala de aula, porque isso melhora as consultas, os alunos vêm mais direto para se comunicar com a gente e a pedir ajuda. Acho que também não tem que cair no “facilitismo” de dar-lhes tudo, mas de gerar a inquietação dos alunos para que possam crescer e que no final do ano aprovem nas provas [...]” (AR5).	
“ Eu diria que havia uma relação muito assimétrica até agora, ou seja, o que eu via é que o docente estava em um nível e o aluno só tinha que escutar, receber e etc. E o que estamos tentando fazer agora é justamente estabelecer o equilíbrio da tríade pedagógica, que é que os conteúdos do ensino do docente e do aluno tenham um equilíbrio. Antes, o que acontecia era que o docente dava os conteúdos e os alunos ouviam, era muito vertical a relação ” (AR8).	
LEGENDA:  Aspectos positivos;  Aspectos neutros;  Aspectos negativos.	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os docentes brasileiros apontam uma boa relação com os discentes, ainda que possam existir exceções em determinados momentos. Cabe destacar que um docente relatou que percebe que alguns estudantes têm receio de falar com os docentes ou tecerem comentários, enquanto outro percebe que em algum momento a relação ficou “fria”, indicando pontos de fragilidade.

Uma crítica feita pelo BR5 é a respeito da avaliação institucional do docente pelo estudante, em que relata que *“essa avaliação acontece durante a segunda avaliação do semestre e aí eu vejo um pouco de viés claro que isso depende da maturidade do aluno, um pouco de viés na resposta do aluno, aquele aluno que foi bem na segunda avaliação e que não pegou exame, elogia o professor né, aquele aluno que pegou exame e não foi bem na avaliação as vezes faz críticas desnecessárias ao docente”*. O BR2 também questiona essa avaliação: *“se avalia o docente pelo discente, me desculpe não é um critério legal, porque o discente ele vai avaliar um docente pelo o que?”*. As falas indicam a possibilidade de existirem conflitos entre os docentes e estudantes a partir da avaliação institucional dos profissionais e por isso, esse aspecto pode ser tema de investigações futuras.

Os docentes argentinos, de maneira geral, relatam uma boa relação com os estudantes, buscando maior proximidade com os mesmos. Para o AR2, existe maior aproximação com as turmas menores, uma vez que há maior impessoalidade nos cursos maiores. Cabe mencionar que as turmas na universidade argentina apresentam centenas de alunos, o que não acontece na universidade brasileira, representando uma estrutura didática diferente entre as duas instituições. O docente AR7 aborda uma questão polêmica, porém que merece ser investigada com maior profundidade. Para esse docente, outros colegas pensam ainda que *“quanto menos alunos aprovam, melhores somos”*. Este tipo de pensamento está mais ligado a práticas pedagógicas e políticas institucionais mais antiquadas e que precisam de orientação, discussão e acompanhamento.

Os impactos da conexão entre docentes e estudantes são enfatizados por Vieira-Santos e Henklain (2017), que explicam que essa relação pode ter reflexos que extrapolam o período das disciplinas, podendo influenciar na percepção da experiência acadêmica e engajamento nos estudos, mas também impactar em seu posicionamento em futuras decisões, seu comportamento em relação a ética em sua profissão, entre outras possíveis consequências.

Na segunda subcategoria de análise, a preocupação com o atendimento das necessidades dos estudantes, três docentes brasileiros e dois argentinos mencionaram essa preocupação, conforme descrito no Quadro 39.

Quadro 39 – Falas dos docentes sobre a preocupação com o atendimento das necessidades dos estudantes

Preocupação com o atendimento das necessidades dos estudantes	
Docentes brasileiros	
“Temos que ter a compreensão que nem sempre a aprendizagem é homogênea na turma, é heterogênea, a turma é heterogênea, tem alunos com maior dificuldade, então nós temos que ter a percepção dessa heterogeneidade e receber o aluno e orientar ele fora da sala de aula, para que ele tenha condições de acompanhar a turma também[...]” (BR5).	
“Eu tenho que tá sempre estudando, eu tenho que tá sempre me auto avaliando pra que eu consiga atender as demandas dos novos alunos, com outra cabeça, outra geração e também com os novos conhecimentos que existem né, então essa questão é um desafio eterno de habilidade” (BR6).	
“Estar na INSTITUIÇÃO é me dedicar cada dia mais, eu vejo assim, eu não costumo ir pra uma sala de aula sem me preparar, embora eu já tenha 10 anos de experiência mas todas as minhas aulas eu sempre preparo, estudo, leio e busco alternativas de diferenciá-las” (BR7).	
Docentes argentinos	
“Pra mim não interessa que o aluno saia com conceitos, me interessa mais que saia às vezes com dúvidas e que as siga pensando. E a criatividade do docente às vezes está em fazer que o aluno duvide do que pensava até aquele momento ou questione o que o professor está plantando, que descubra que há novas realidades[...] Não é isso uma questão de transmitir conhecimentos, tem que ajudar o aluno a ver de outros pontos de vista e da maneira mais criativa possível cada um dos planos que se trabalham, que se abordam[...]” (AR2).	
“Acho que nesse sentido, enquanto eu me sinto motivada pelos cursos de capacitação que estão dando agora[...]porque enquanto nós nos formamos, vamos corresponder aos nossos objetivos reais[...]Creio que essa é a melhor relação que deveríamos aprender e nos capacitar continuamente[...]Acho que isto está associado à conscientização de que nós temos que nos capacitar para uma demanda diferente dos novos alunos e que tem a ver com[...]que nós não somente temos que dar o conhecimento que recebemos dos livros e que recebemos quando éramos estudantes, mas que temos transformarmos e ensinar como necessitam os estudantes de agora” (AR5).	
LEGENDA:  Aspectos positivos;  Aspectos neutros;  Aspectos negativos.	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao analisar o Quadro 39 verifica-se a preocupação dos docentes com o atendimento das necessidades dos estudantes. Os brasileiros apontam reconhecer e considerar a heterogeneidade da turma no processo de aprendizagem, enquanto os argentinos ressaltam a necessidade de fazer o aluno questionar o conteúdo transmitido pelo docente. A preocupação em capacitar-se para atingir os objetivos da docência é mencionada por docentes de ambos países, em que citam a necessidade de atentar para a própria formação e atualização, com busca por novos conhecimentos a fim proporcionar boas aulas e atender a demanda dos estudantes de uma maneira atual, visando a transformação da educação.

Os desafios da docência são mencionados por Canan e Santos (2019), que relatam a necessidade de atualização da formação, dos conhecimentos e dos posicionamentos para que se tenha embasamento teórico, metodológico e prático para o aperfeiçoamento da prática docente e, conseqüentemente, a manutenção da qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

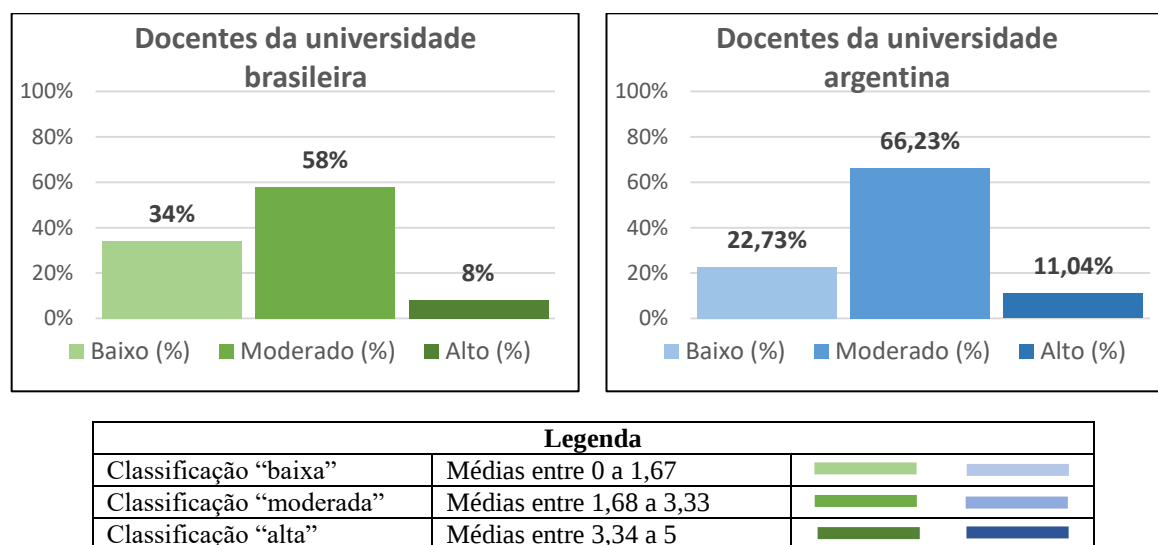
O resultado positivo quanto a esse fator é relevante para o prazer no trabalho dos docentes, pois de acordo com Amaral, Borges e Juiz (2017), a prática do ensino e o relacionamento interpessoal com os estudantes são elementos que se destacam quanto aos

fatores de fazer no trabalho, pois estão relacionadas ao significado de ser professor. Além desse aspecto Vieira-Santos e Henklain (2017) ressaltam a importância da relação entre docentes e estudantes no processo de ensino/aprendizagem, objetivo principal do trabalho do professor. Na seção seguinte analisa-se o fator recompensa e treinamento.

4.3.2.2 Recompensa e treinamento

A dimensão que se refere à recompensa e treinamento visa atender os clientes internos - ou seja, os funcionários – quanto às práticas da instituição quanto a esses dois elementos (FERREIRA; ASSMAR, 2008). Visualiza-se os resultados referentes a este fator no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre recompensa e treinamento



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No Gráfico 13 evidencia-se que os docentes brasileiros e argentinos consideram que esse fator se classifica de moderado a baixo, com poucos docentes classificando-o como alto (DBR= 8%; DAR= 11,04%). Esse fator possui a avaliação menos positiva para os docentes brasileiros. Para os argentinos, recompensa e treinamento só se apresenta mais positivo que o profissionalismo competitivo. Tendo isso em vista, a Tabela 15 expõe as médias, desvios padrão e classificação dos itens do fator recompensa e treinamento.

Tabela 15 – Média, desvios padrão e classificação dos itens do fator recompensa e treinamento

	FATORES/ITENS	PAÍS*	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
Recompensa e treinamento	Os docentes que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	BR AR Total	2,985 3,032 3,005	1,014 1,018 1,015	MODERADO
	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	BR AR Total	2,51 2,792 2,632	1,111 1,014 1,078	MODERADO
	Os docentes são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais	BR AR Total	2,405 2,616 2,497	1,112 1,03 1,08	MODERADO
	Os docentes costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	BR AR Total	1,92 2,322 2,093	0,989 1,052 1,034	MODERADO
	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os docentes.	BR AR Total	1,815 2,038 1,912	0,946 1,015 0,981	MODERADO
	Recompensa e treinamento	BR AR Total	44,312 49,053 46,374	17,678 16,333 17,243	MODERADO

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados da Tabela 15 variando entre 1,9 e 3 apontam para uma percepção dos docentes de que a existência de práticas de recompensa e treinamento estão entre pouco se aplicam e aplica-se razoavelmente, indicando um resultado moderado para esse fator. As razões para essa classificação podem ser observadas nas falas dos docentes. Para essa avaliação, utilizou-se duas subcategorias de análise: premiações e recompensas e treinamentos.

No tocante as premiações e recompensas, entre os docentes brasileiros, três percebem esse fator de maneira negativa e três de maneira positiva. Quanto aos argentinos, três apontaram somente pontos positivos, dois relataram pontos positivos e negativos e dois somente mencionaram uma perspectiva negativa para esse fator (ver Quadro 40).

Quadro 40 – Falas dos docentes sobre premiações e recompensas

Premiações e recompensas
Docentes brasileiros
“Existe, mas[...] elas não são auto realimentadas, são esporádicas[...] não estou falando de nenhuma administração específica, mas assim vamos homenagear agora os que têm 30 anos ou o que recebeu o prêmio FAPERGS [...] Esporádicas e dependem né, cíclicas né, agora vamos voltar, vamos retomar, vamos valorizar e eu acho que isso não é que seja desprestígio, mas esse não realimentação, porque se tem uma sistemática que todo ano, cada biênio a universidade pare para repensar metas, ver a atuação dos profissionais, recompensar eles[...]” (BR2).
“De recompensa é [...] mais pessoal do que em termos recompensatórios financeiros, porque não tem como tu ser recompensado, porque o teu salário é aquilo ali, o salário que tu ganha na INSTITUIÇÃO é o salário que tu vai ganhar na UNIPAMPA, na UFRGS[...] mas então tu não tem recompensas” (BR4).
“Eu penso que tem, por exemplo, quando eu vou pra um evento e que eu tenho subsídios financeiros eu já considero isso uma recompensa e tanto, porque senão teria que tirar do bolsa e tal, eu considero um benefício indireto bem importante, então desse ponto de vista financeiro e além disso tem oportunidades de trabalhos adicionais que também tem uma recompensa financeira adicional, projetos de todos os tipos, de extensão, de pesquisa, até Cnpq, Fapergs que tu também recebe benefícios pra compra de equipamento” (BR6).
“[...] sobre recompensa como a gente tá no serviço público, no regime do servidor público, a gente tem uma progressão considerando um interstício de 2 anos[...] então no serviço público é a única forma de recompensa financeira é respeitando o plano de carreira docente e as progressões considerando interstício de 2 anos, depois claro tem progressão acelerada[...]” (BR7).
Docentes argentinos
“Pra começar pela diferença de outras universidades não estatais: a universidade estatal te dá a possibilidade de fazer uma carreira dentro da instituição, quer dizer, de progredir e através de mecanismos total e absolutamente transparentes como são os concursos e de ir avançando dentro de uma mesma disciplina ou de entrar em outras disciplinas diferentes[...]” (AR2).
“Pra mim não tem nenhuma. Não sei, não conheço nenhuma, se há[...] A universidade é muito grande e por isso não tem uma preocupação em algumas coisas. Agora está mudando a gestão e terão um foco um pouco mais pros docentes, fazendo com que cheguem algumas notícias, algum programa de bolsa, ou de pesquisa, ou de intercâmbio, mas faz alguns anos que não há nada” (AR3).
“Recompensas aqui não, por exemplo, nós damos uns três cursos, por isso eu tenho tantos alunos, mas eu ganho o mesmo que uma pessoa que dá aula para um só curso e uma vez ao ano, e nós damos a matéria três vezes ao ano, então não há diferenças de nenhum tipo, não tem diferença no salário nem em nada... Então tentamos ir em congressos, tentamos de[...] por exemplo, temos projetos de pesquisa que estão centralizados na universidade, na secretaria de pesquisa e pós-graduação. Então, através disso sim te dão esse dinheiro, mas tem que fazer um projeto e fazer um artigo, um trabalho a parte[...] e com esse dinheiro viajamos, viajamos um pouco, no caso é para uma passagem[...] é como ajuda pequena” (AR4).
“O que é importante pras pessoas é o plano de saúde... que é uma das melhores de Mendonza, e aí tens médicos, é mais barato[...] Mas outra coisa [...] não há. Tem o clube da universidade, que é para fazer esportes, isso se paga a parte, mas é muito mais econômico do que se for a outro clube, talvez” (AR6).
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros; Aspectos negativos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir das análises do Quadro 40, os docentes brasileiros salientam as recompensas pessoais, já que recompensas financeiras não são possíveis em função da instituição ser pública. O que acontece são mais subsídios financeiros para participação em eventos, que podem ser considerados como um benefício indireto, além das progressões previstas no regime de servidor público. Também relataram o fato dessas recompensas serem esporádicas e não auto realimentadas.

O BR8 faz uma crítica a respeito dos auxílios financeiros para a participação em eventos, quando comenta: *“ano passado a gente passou em evento lá na Suécia, a gente não foi porque conseguia um troquinho aqui, um troquinho ali, pires na mão e não dá [... Pagar para trabalhar não dá né [...]]”*. Essa expressão de “andar com o pires na mão” também foi mencionada por Tavares (2010) a respeito dos docentes na busca por recursos para pesquisas, indicando o movimento de precarização do trabalho e sucateamento das IES públicas no Brasil.

Nas falas dos docentes argentinos há certa divisão de opiniões. Quatro dos docentes argentinos percebem que não há políticas claras quanto às recompensas, no entanto a maioria cita estratégias de recompensas e reconhecimento, como por exemplo, programas de mobilidade docente, possibilidade de fazer carreira dentro da instituição, auxílio para participação em eventos, o plano de saúde disponibilizado pela instituição, o clube da universidade.

A partir da percepção dos docentes brasileiros e argentinos há necessidade de maiores esclarecimentos aos docentes quanto as políticas relacionadas a recompensas, tendo em vista que podem ser aspectos que auxiliam no sentimento de valorização. Griffin e Moorhead (2015) explicam que as recompensas possuem uma significação importante para os trabalhadores e são dotadas de valores superficiais – que representam o valor objetivo, em números da recompensa – e simbólicos – que se referem ao significado subjetivo que a recompensa tem para o funcionário, inclusive perante seus colegas, já que indica a valorização do sujeito pela organização.

Além das recompensas, as práticas de treinamento também foram analisadas. Na percepção dos docentes a esse respeito, os oito docentes brasileiros percebem que existem práticas de treinamentos, ainda que apontem algumas possíveis melhorias. Entre os argentinos, dois apontaram aspectos a serem melhorados ou que estão melhorando, enquanto os outros quatro perceberam como positivas as práticas de treinamento fornecidas pela instituição. No Quadro 41 constam algumas falas que exemplificam esse cenário.

Quadro 41 – Falas dos docentes sobre treinamento

Treinamento	
Docentes brasileiros	
“[...]o pós-doc é um treinamento, é uma qualificação? [...] tu tens o apoio, eu tive bolsa, eu não iria morar na Europa sem bolsa. A INSTITUIÇÃO dá todo o apoio, tu não perde a progressão, tu tem o teu salário, como se tu estivesse trabalhando, tu tem direito a férias, então assim tu tem tudo então... eu recebo por e-mail da PROGEP, assim mas eu não [...] a única coisa que eu fiz foi no idioma sem fronteiras” (BR4).	
“[...]treinamento também, puxa só não participo mais porque não quero ou não consigo, mas existe possibilidades de envolvimento, de capacitação, de possibilidades até mesmo fora da instituição, com algum auxílio da própria instituição, eu percebo que tem” (BR6).	
“Práticas de treinamentos tem sim[...]nós recebemos um e-mail pra gente sugerir treinamentos que a gente tem interesse pros próximos, eu já fiz vários treinamentos desde que estou aqui[...]Então com relação assim a parte de treinamento a PROGEP é bem atuante, o que eu penso assim é que talvez pudesse acontecer uma aproximação maior do departamento, informar também, incentivar a essa questão[...]” (BR7).	
“Que eu saiba existe alguma coisa, do tipo assim aprender Windows[...]Mas é voluntário eu nunca fui adiante mas eu vejo muito mais pro servidor técnico-administrativo do que pro professor né, talvez o professor tem que se interessar mais também talvez também, por exemplo eu fiz no final do ano eu e os outros colegas que foram convidados a gente fez um treinamento na base moodle, tá, que a gente fez, bem legal[...]” (BR8).	
Docentes argentinos	
“Há oficinas para professores, oficinas de formação para professores, há incentivos à pesquisa, os professores que pesquisam podem ter um pequeno subsídio[...] há as bolsas para professores que podem realizar especializações, mestrados e doutorados. Também há professores que viajam a congressos, a faculdade normalmente ajuda entre 40 e 90% de suas passagens dentro da Argentina, se é no exterior é 40% [...] outra parte da formação também se dá através das subscrições a revistas nacionais e internacionais [...] parte da capacitação está em todo o treinamento que agora está sendo dado aos professores a respeito de novas tecnologias para fazer uso na docência, seja através da geração de vídeos, de filmes ou o uso de plataformas virtuais” (AR1).	
“[...] por exemplo, agora estou fazendo um curso de ensino em ambientes digitais [...] E acho que a faculdade, estou dizendo no âmbito da FACULDADE que tem uma secretaria para isso, de extensão [...] então creio que nos dão a possibilidade[...] agora não estou dizendo da universidade, mas também desta faculdade, nos deram cursos de capacitação em competências [...] ” (AR5).	
“Não existem muitas práticas de recompensa e treinamento dadas pela instituição. Nós a viemos promovendo[...] veja só, entramos aqui como docente e ninguém te dá um curso de introdução, por exemplo, de nada [...] tens que ir aprendendo tuas obrigações docentes perguntando pelos corredores. E depois, foram tomadas algumas medidas para que os docentes da instituição se capacitem, para que os docentes da instituição acessem melhores condições para fazer pós-graduação, especializações, tem um incentivo. Isso realmente, capacitar-se e ter títulos de graduação também com um incentivo econômico, não é muito, mas tem um incentivo econômico” (AR7).	
“[...] eu vejo que falta algo em pós-graduação, me parece que falta mais formação específica para os docentes, por uma série de razões e não tem estado relacionado o nível de salários, ou o que recebe cada pessoa, com o esforço que cada um coloca habitualmente[...]” (AR8).	
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros; Aspectos negativos.	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com base nas falas dos docentes contidas no Quadro 41, a universidade brasileira parece disponibilizar e preocupar-se em fornecer treinamentos para seus docentes. Entre as opções foram citadas formações sobre novas metodologias, uso da tecnologia, de recursos pedagógicos e do *moodle*, idioma sem fronteiras, orientação pedagógica, capacitações fora da instituição, pós-doutorado e ainda relataram que recebem *e-mails* da PROGEP com ofertas de treinamentos. No entanto, parece existir pouca adesão dos docentes para com esses treinamentos. Logo, há

necessidade de considerar estratégias que instiguem os professores a realizarem esses, já que isto é importante para a atualização constante do corpo docente.

Os docentes da universidade argentina também citam diversas estratégias utilizadas pela instituição para a formação dos docentes. Entre elas, foram citadas: oficinas de formação para professores, incentivos à pesquisa, bolsas para realização de especializações, mestrados e doutorados, auxílio financeiro para participação em congressos, subscrições em revistas nacionais e internacionais, cursos sobre novas tecnologias para uso na docência, de computação, de aulas *online* e de desenho de espaços virtuais e capacitação em competências. No entanto, para o AR7, ainda que não existam muitas práticas de recompensa e treinamento, ocorre uma promoção dessas atividades, visto que esta necessidade foi percebida. Além disso, o AR8 percebe que há necessidade de incentivos quanto a pós-graduação para os docentes.

A importância do treinamento contínuo dos docentes é explicada a partir da percepção de Pachane e Pereira (2004), que relatam que os elementos requeridos aos docentes do ensino superior ultrapassam o conhecimento do assunto o qual é especialista e do conhecimento para realização de pesquisas, chegando a aspectos mais abrangentes, que revelam a importância da formação pedagógica dos docentes. Canan e Santos (2019) corroboram a percepção de que os docentes do ensino superior necessitam de elementos que excedem os conhecimentos específicos e incluem a boa comunicação, aulas conjuntas com os estudantes, com participação dos mesmos, bom relacionamento com as turmas e conhecimentos didático-pedagógicos para propiciar novas metodologias de ensino.

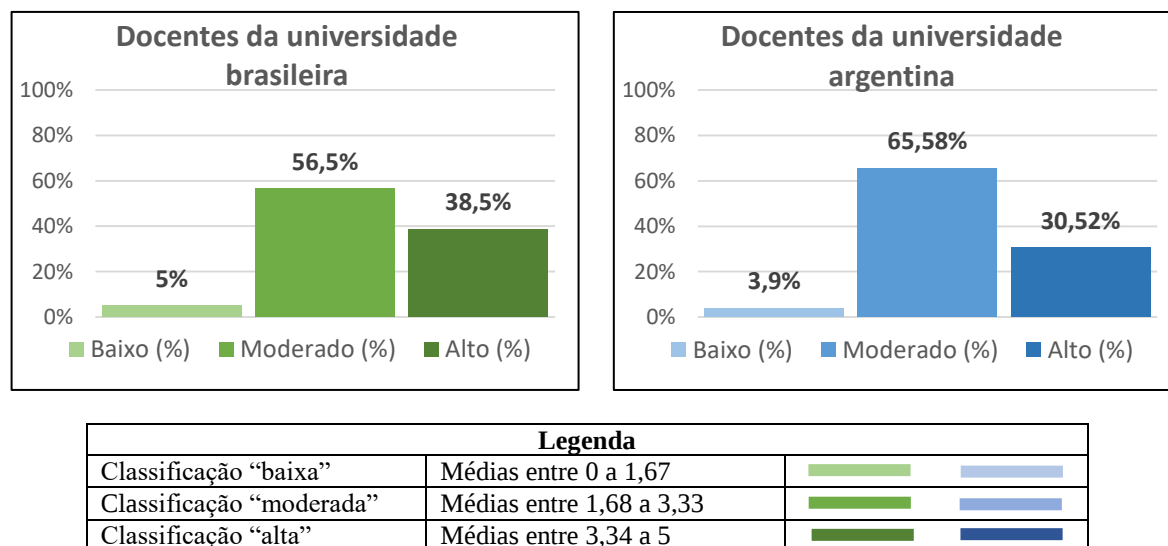
A importância de investimento nos aspectos que compõem esse fator se dá pela necessidade constante de profissionalização dos docentes, para aprimorar a qualificação da atividade pedagógica, de seus conhecimentos específicos e interdisciplinares, contemplando a própria realidade e a dos estudantes (CANAN; SANTOS, 2019). Finalizadas as análises sobre recompensas e treinamentos, o último fator a ser avaliado referente a cultura organizacional diz respeito à promoção do relacionamento interpessoal.

4.3.2.3 Promoção do relacionamento interpessoal

O fator promoção do relacionamento interpessoal associa-se às práticas que visam fortalecer a coesão interna por meio da promoção das relações interpessoais e satisfação dos funcionários (FERREIRA; ASSMAR, 2008). Este fator está alinhado com o fator “qualidade das relações”, do constructo Sentido no Trabalho. Por esta razão, as análises qualitativas não foram apresentadas novamente e, sim, contrastou-se os dados quantitativos desses dois fatores.

Nesse aspecto, a classificação das práticas das universidades na percepção dos docentes brasileiros e argentinos são ilustradas no Gráfico 14.

Gráfico 14 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre promoção do relacionamento interpessoal



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No Gráfico 14 a classificação das duas universidades concentra-se entre moderado (DBR= 56,5%; DAR= 65,58%) a alto (DBR= 38,5%; DAR= 30,52%), sendo ligeiramente mais positiva para a universidade brasileira. As médias, desvio padrão e classificação dos itens relacionados a promoção do relacionamento interpessoal estão contidas na Tabela 16.

Tabela 16 – Média, desvio padrão e classificação dos itens do fator promoção do relacionamento interpessoal

	FATORES/ITENS	PAÍS*	MÉDIA	ESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
Promoção do relacionamento interpessoal	Os docentes têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	BR AR Total	4,25 4,012 4,146	0,883 0,99 0,937	ALTO
	As relações entre docentes e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	BR AR Total	3,78 3,779 3,779	0,972 0,944 0,959	ALTO
	Os docentes se relacionam como se fossem uma grande família.	BR AR Total	2,185 2,535 2,337	1,066 1,118 1,101	MODERADO
	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos docentes.	BR AR Total	2,21 1,869 2,062	1,154 1,08 1,133	MODERADO
	Promoção do relacionamento interpessoal	BR AR Total	60,131 58,783 59,544	16,042 16,344 16,165	MODERADO

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

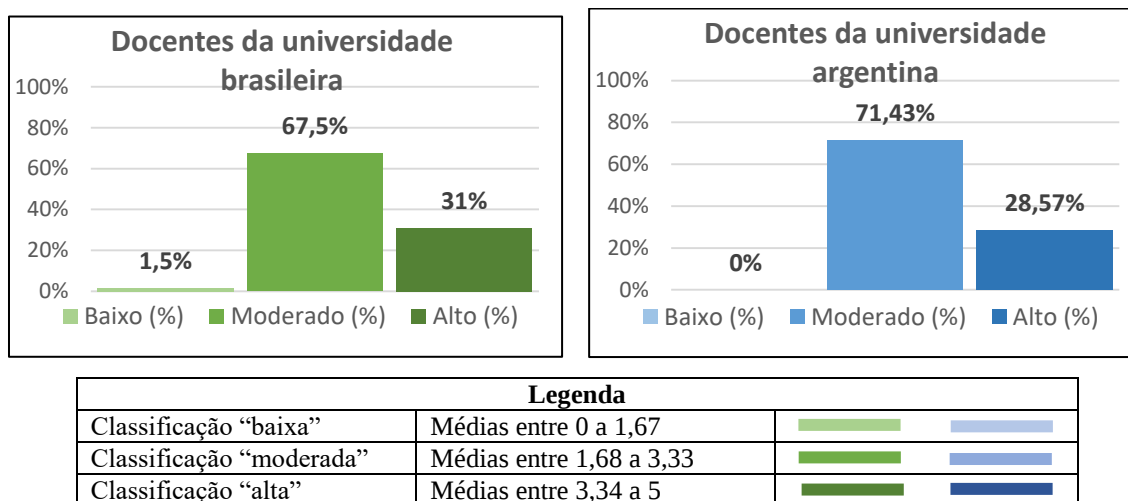
A partir das análises apresentadas na Tabela 16, verifica-se que os itens que se referem à relação entre docentes e superiores sob um aspecto profissional apresenta-se com resultados positivos. Os itens que apresentaram médias entre 2 e 2,3 dizem respeito a relações mais íntimas entre os docentes, apontando que os mesmos percebem que esses aspectos não são tão aplicados em seu meio laboral, corroborando a fala do BR8: “*aprendi uma coisa chamada colega*”, assim, sua fala indica uma relação mais profissional do que de amizade.

Cabe salientar, os resultados do fator “promoção do relacionamento interpessoal” - da Cultura Organizacional - apresenta diferenças quantitativas em relação ao fator “qualidade das relações”, do Sentido no Trabalho, pois enquanto o primeiro apresenta-se como moderado para os dois países, com média de 60,13 para os brasileiros e 58,78 para os argentinos, no segundo a classificação foi alta para ambos países, com média de 79,92 para os brasileiros e 87,96 para os argentinos, indicando valores superiores no fator relacionado ao sentido do trabalho “qualidade das relações”. Feitas as análises por fator, a seção 4.3.3 analisa as diferenças e aproximações da percepção dos docentes a respeito da cultura organizacional das universidades brasileira e argentina.

4.3.3 Diferenças e aproximações da cultura organizacional das universidades brasileira e argentina.

Como se tratam de organizações distintas em países distintos, não cabe uma avaliação geral da cultura organizacional com as duas universidades. Por isso, apenas são mencionadas as diferenças e aproximações encontradas por meio dos dados da cultura organizacional de acordo com a percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina. Assim, a classificação final a respeito da cultura organizacional das duas instituições na percepção dos docentes pode ser visualizada no Gráfico 15.

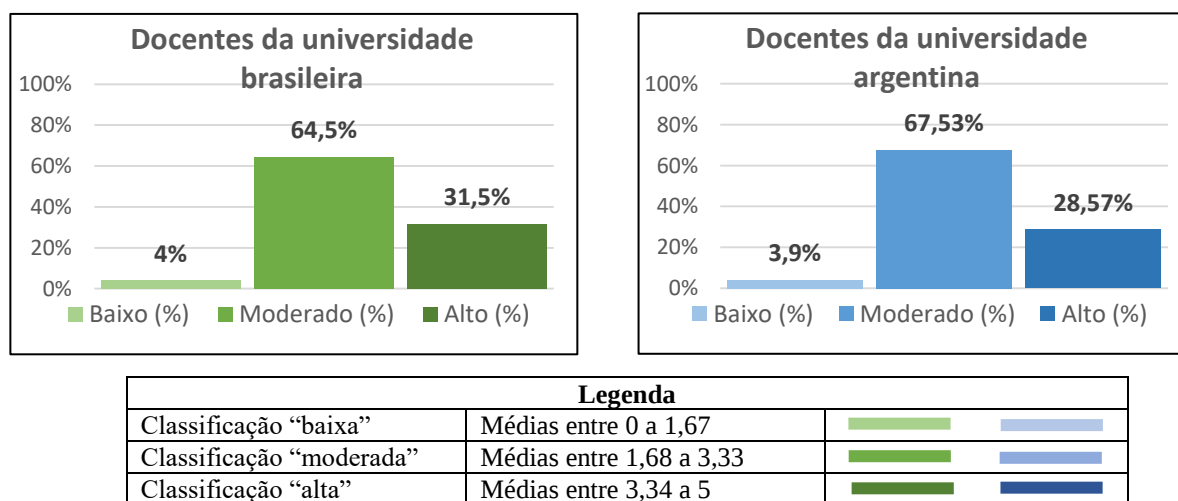
Gráfico 15 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina sobre a cultura organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A classificação da cultura organizacional das instituições apresentou-se de forma semelhante. Conforme o Gráfico 15, há maior concentração na classificação como moderado (DBR= 31; DAR= 28,57%), seguido de alto (DBR= 67,5%; DAR= 71,43%) e uma porcentagem pouco significativa como baixo (DBR= 1,5%; DAR= 0). Relembra-se que os fatores da cultura organizacional são divididos em dois: os fatores de valores e os fatores de práticas. Os fatores de valores da cultura organizacional compreendem o profissionalismo cooperativo, o profissionalismo competitivo e a satisfação e bem-estar dos empregados. A classificação quanto a esse aspecto em cada universidade é observada no Gráfico 16.

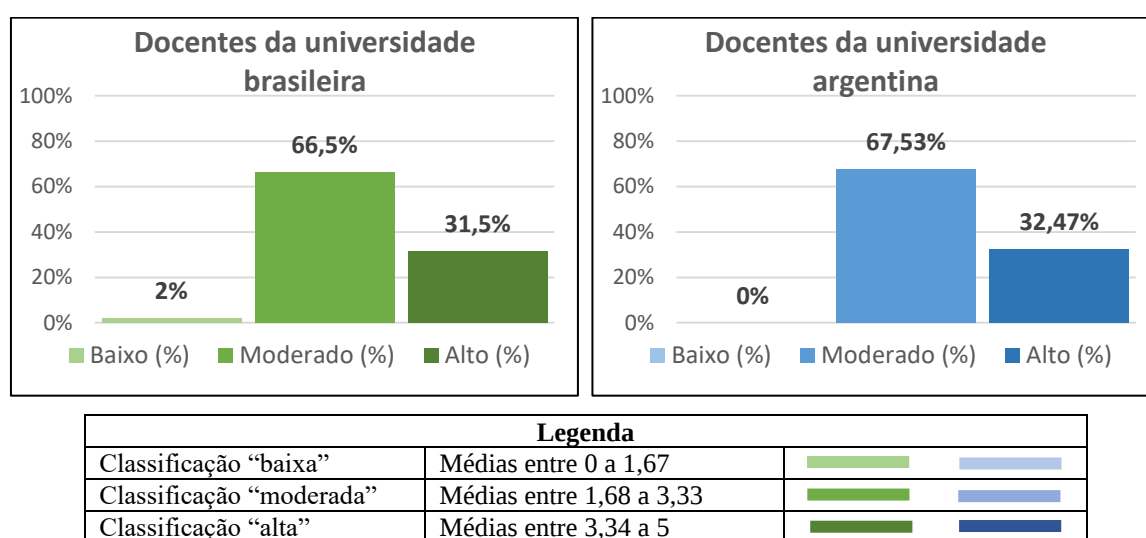
Gráfico 16 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre os fatores de valor da cultura organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir do Gráfico 16 nota-se que as duas universidades apresentam classificação como moderada (BR= 64,5%; AR= 67,53%) quanto aos fatores de valores, com um percentual significativo como alto (BR= 31,5%; AR= 28,57%) e uma pequena porcentagem como baixo (BR= 4%; AR= 3,9%). Quanto aos fatores de práticas da cultura organizacional, que se referem à integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal, a classificação está analisada de acordo com o Gráfico 17.

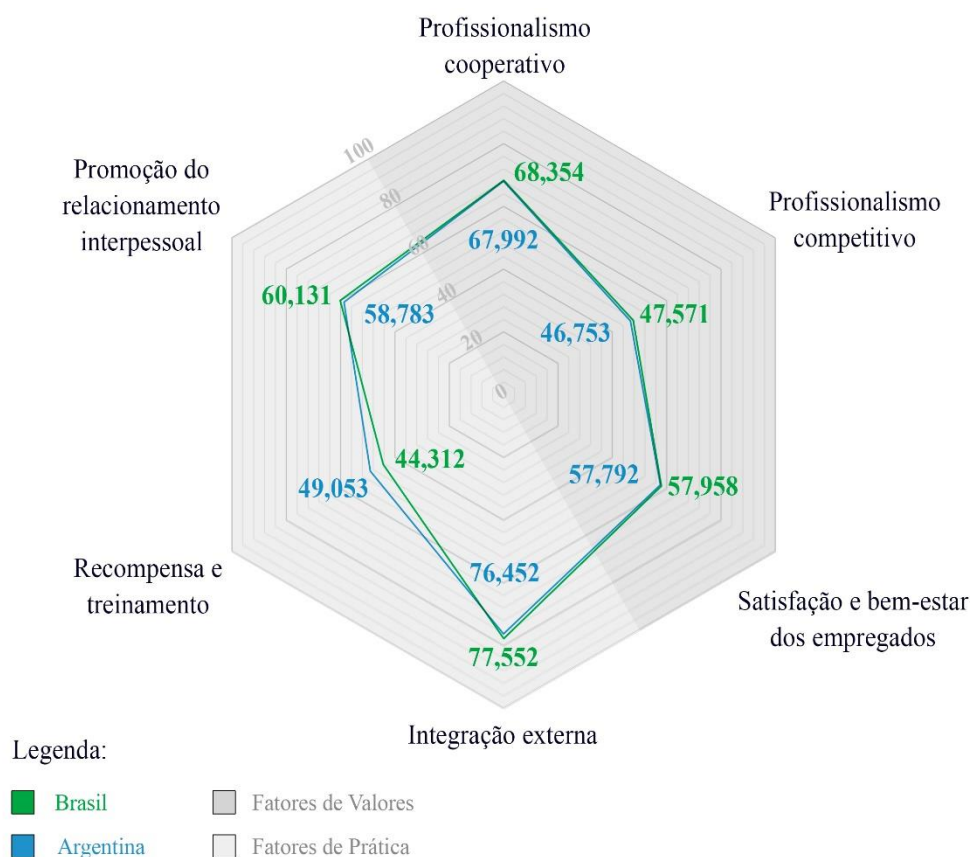
Gráfico 17 – Classificação e percentual da percepção dos docentes das universidades brasileira e argentina e geral sobre os fatores de prática da cultura organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados mencionados no Gráfico 17 apontam que, a partir da percepção dos docentes, ambas universidades apresentam classificações semelhantes quanto aos fatores de prática da cultura organizacional, mantendo a classificação como moderado (DBR= 65,5%; DAR= 67,53%), com aproximadamente um terço dos respondentes classificando-a como alta (DBR=31,5%; DAR=32,47%). Esses dados são corroborados ao sobrepor os valores finais dos fatores da Cultura Organizacional da universidade brasileira e da universidade argentina na percepção dos respectivos docentes, como ilustrado no Gráfico 18.

Gráfico 18 – Sobreposição dos valores finais dos fatores da Cultura Organizacional da universidade brasileira e da universidade argentina na percepção dos docentes

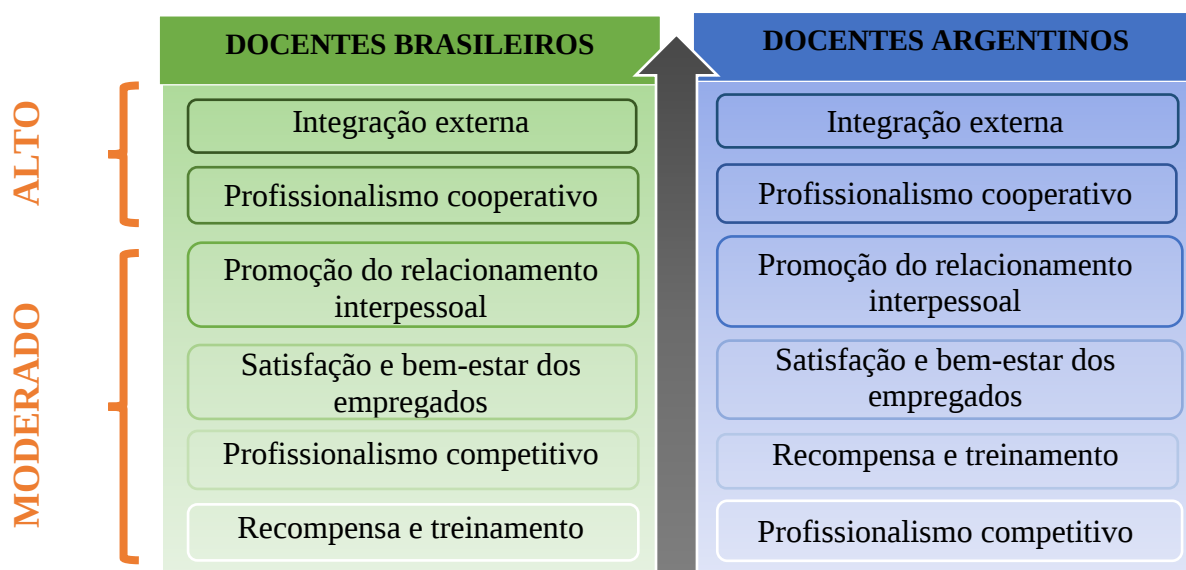


Fonte: elaborado pela autora baseado nos dados da pesquisa (2019).

A partir do Gráfico 18 cabe analisar que, mesmo que existam diferenças relacionadas à estrutura das instituições e às práticas adotadas pelas mesmas, a percepção dos docentes apresenta significativas semelhanças em todos os fatores, uma vez que a maior diferença obtida se refere ao fator recompensa e treinamento, já que o resultado da universidade argentina é quase 5% superior quando comparada à universidade brasileira. Também se visualiza no Gráfico 18 que as linhas praticamente se sobrepõem em quase todos os fatores, confirmando a similaridade da cultura organizacional entre as duas universidades.

A partir dos dados quantitativos, elaborou-se a Figura 12, a qual sintetiza em ordem decrescente de fatores de acordo com os dados obtidos, juntamente com as respectivas classificações.

Figura 12 - Ordem de avaliação dos fatores da Cultura Organizacional



Fonte: elaborado pela autora baseado nos dados da pesquisa (2019).

Ao analisar a Figura 12, verifica-se que a ordem de avaliação das duas universidades é semelhante, em que apenas os itens finais (profissionalismo competitivo e recompensa e treinamento) com ordem diferente. Assim, parece correto afirmar que há semelhanças entre as percepções dos docentes das universidades brasileiras e argentinas a respeito da cultura organizacional de suas instituições. Assim como nos dados encontrados nesta pesquisa, a integração externa e o profissionalismo cooperativo apresentam resultados com os valores mais elevados nos estudos de Kozlowski (2009), Colombelli (2009), Negreiros (2011), Queija (2015) e Strapazzon (2017).

Para Freitas (2009), ao compreender a organização como uma cultura, reconhece-se a importância dos sujeitos na construção da realidade da mesma e no que se refere ao desenvolvimento de interpretações de suas vivências que passam a ser compartilhadas. Já Purina (2016) acrescenta que a cultura das organizações está em permanente mudança, pois sofre influência de inúmeros fatores responsáveis por modificar o comportamento das pessoas, tanto a nível individual como coletivo, com experiências que são compartilhadas entre os integrantes.

Considerando a importância da cultura organizacional, as universidades precisam fornecer possibilidades para o desenvolvimento e fomento de uma cultura de inovação, com valores e comportamentos que estejam alinhados com as funções principais das instituições de ensino superior que envolvem o ensino, a pesquisa e a extensão (DÍAZ; JIMÉNEZ; FIGUEROA, 2016). Além disso, de acordo com Pérez e Rodríguez (2016), uma organização

que está bem orientada necessita de uma cultura organizacional que auxilie na criação e compartilhamento de saberes e, que tenha um ambiente que possibilite um bom desempenho no trabalho, trazendo felicidade, comprometimento e motivação dos funcionários.

A partir dessas análises e considerações, no Quadro 42 apresenta-se posicionamentos finais dos docentes sobre como o trabalho na instituição. No caso dos docentes das universidades dos dois países, as falas manifestam estarem relacionadas a um comprometimento organizacional afetivo, seguindo o conceito de Allen e Meyer (1990).

Quadro 42 – Falas dos docentes sobre comprometimento organizacional afetivo

Comprometimento organizacional afetivo	
Docentes brasileiros	
“Aqui é a minha segunda casa, ou a primeira talvez né[...]eu gosto muito de trabalhar aqui” (BR1).	
“Eu gosto bastante [...] Eu acho bem[...]uma instituição relativamente bem organizada né, tem algumas imperfeições, mas de um modo geral eu acho” (BR3).	
“[...]É uma trajetória acadêmica então aqui, tá numa universidade respeitada, eu tenho muito respeito pela INSTITUIÇÃO[...] no momento eu sou da INSTITUIÇÃO, eu trabalho pra INSTITUIÇÃO[...] estou muito bem aqui, gosto do que faço, mas não é a meu sonho de vida, não, assim nunca mais vou fazer nada. Eu “tô” na INSTITUIÇÃO” (BR4).	
“Aqui é muito gostoso, adoro a instituição em si né, tenho um grande apego por ela né, tanto é que quando qualquer discurso que eu faço quando eu sou paraninfo né, eu relato que só consegui me formar graças a visão que teve o professor FUNDADOR, que construiu a nossa universidade e deu essa possibilidade a quem mora no interior do Rio Grande do Sul de ter uma formação em curso superior[...]” (BR5).	
“[...] eu posso te dizer que eu me sinto feliz aqui, eu tenho orgulho de trabalhar na universidade... eu me sinto que eu sou importante aqui, que eu sou valorizado e me sinto integrado assim” (BR6).	
“Eu acho que pra mim hoje estar na INSTITUIÇÃO é uma forma assim de poder até retribuir tudo que essa universidade ou tudo que o ensino público me proporcionou até aqui[...]” (BR7).	
“No primeiro momento trabalhar na INSTITUIÇÃO era legal, é bacana, mas ela tem algumas questões que que você fica assim[...] em que momento se perdeu o <i>glamour</i> da INSTITUIÇÃO para Santa Maria, então eu me sinto legal dentro da universidade, mas me sinto incomodado com algumas pessoas que trabalham dentro da universidade que não valoriza a universidade[...]” (BR8).	
Docentes argentinos	
“Me sinto muito bem porque é minha terra, porque é o lugar de meus afetos e também porque eu acho que me deu possibilidades muito boas e essa terra me deu uma formação muito boa[...]” (AR1).	
“Te repito que tem muito a ver, creio, que eu vivi tantos anos e que tenha começado tão jovem aqui e que eu me sinta tão a vontade em um ambiente que eu considero praticamente natural e quase familiar[...]” (AR2).	
“Eu, particularmente, me sinto bem[...] a universidade é uma parte bastante importante da minha vida, ou seja, eu gosto muito da faculdade [...] Para mim é o melhor trabalho que tenho de todos” (AR3).	
“Pra mim é como minha casa, assim que eu gosto muito de trabalhar aqui[...]” (AR4).	
“Sempre gostei. Eu gosto do ambiente, para mim é um prestígio trabalhar nesta universidade, nesta faculdade. Eu acho que todos que trabalhamos aqui somos privilegiados e, como estudamos aqui, que por exemplo é o meu caso, devo muito a esta universidade e esta faculdade, que me deu a possibilidade de estudar. E, da mesma maneira, eu gostaria de transmitir isso aos alunos, que todos fazemos essa faculdade entre todos e todos têm que cuidar e temos que cultivá-la” (AR5).	
“Eu gosto muito, gosto do ambiente da universidade, em geral os alunos têm mais respeito aos professores do que em uma secundária” (AR6).	
“A verdade é que sempre foi uma expectativa minha poder ser docente da universidade[...]E a INSTITUIÇÃO ARGENTINA, por um lado é minha casa, foi onde eu me formei e portanto voltar a esse lugar como docente tem sido muito gratificante para mim” (AR7).	
LEGENDA: Aspectos positivos; Aspectos neutros; Aspectos negativos.	

Como uma conclusão dos dados qualitativos referentes à Cultura Organizacional, no Quadro 42 as falas dos docentes sobre o prestígio em fazer parte da instituição e o gosto por fazer parte dela. Percebe-se que em ambos países os docentes reconhecem a importância da instituição em que trabalham para sua própria formação, já que muitos foram estudantes de graduação e pós-graduação no local em que atualmente trabalham. Nas falas dos docentes das universidades brasileira e argentina evidencia-se a importância do prestígio que as instituições têm no contexto em que estão inseridas.

As falas dos docentes parecem indicar um comprometimento afetivo com a organização que, para Allen e Meyer (1990), diz respeito ao apego emocional dos funcionários, baseado na identificação e envolvimento com a organização. Em vista disso, para Faria e Leite e Silva (2017), a universidade também apresenta uma imagem social, construída coletivamente, que remete à sua missão nobre associada à educação, que fortalece o engajamento e sentimento de pertença à instituição, o que também gera reflexos positivos no sentido do trabalho.

É importante mencionar a explicação de Barbieri (2016), de que a cultura organizacional exerce muitas funções em uma organização. Entre essas funções, o autor cita que a cultura possibilita delimitar fronteiras, proporcionando a singularidade de uma organização frente as demais; fornece identidade aos seus integrantes, fomentando o comprometimento; mantém a coesão do grupo; e serve como indicador de sentido e das limitações que baseiam o comportamento dos trabalhadores.

Para Davoglio, Spagnolo e Santos (2017), os motivos de permanência na profissão docente se referem a elementos intrínsecos, que estão relacionados com as necessidades psicológicas básicas de autonomia, de competência – que se percebe na formação continuada requerida por esta profissão -, e senso de pertença ao meio acadêmico. Os autores compreendem que esses elementos são essenciais para o engajamento e bem-estar dos docentes universitários.

Na seção 4.4 analisa-se as relações entre o sentido do trabalho e a cultura organizacional dos docentes participantes.

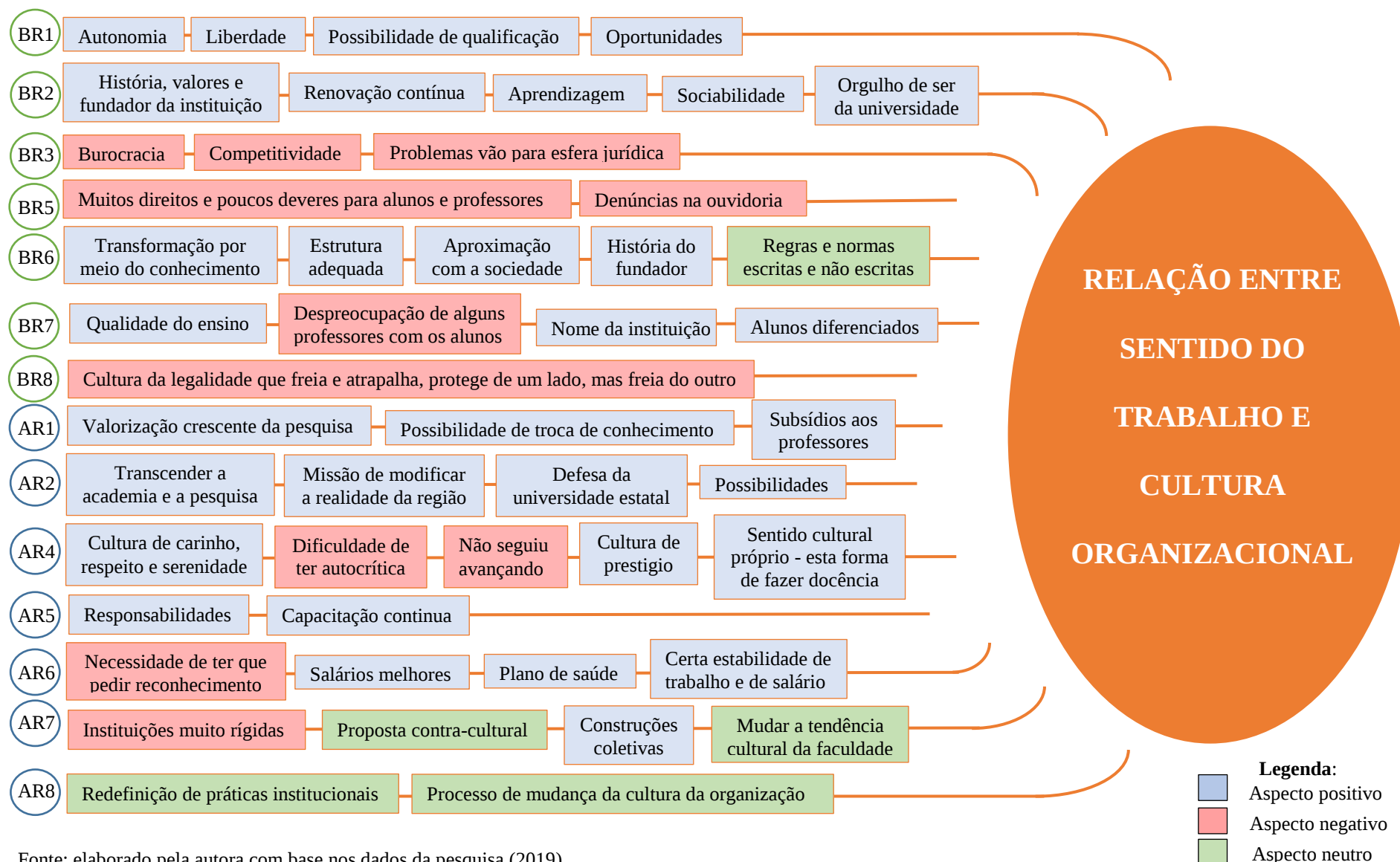
4.4 A RELAÇÃO ENTRE O SENTIDO DO TRABALHO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

A análise da relação entre o sentido do trabalho e a cultura organizacional inicia-se pela apresentação dos dados qualitativos e, na sequência, dos dados quantitativos. Essa etapa quantitativa se dá por meio do alcance do objetivo específico de verificar a influência moderadora da nacionalidade dos docentes na relação entre o Sentido do Trabalho e a Cultura

Organizacional que, assim, possibilita o alcance do objetivo geral dessa pesquisa, de analisar a relação entre o sentido do trabalho e a cultura organizacional dos docentes brasileiros e argentinos.

A partir dos dados decorrentes da investigação a respeito da relação entre os constructos com os docentes entrevistados, fez-se uma consulta no texto das entrevistas para a verificação das relações que os docentes percebem entre os elementos do Sentido do Trabalho e da Cultura Organizacional, que originou as relações expostas na Figura 13.

Figura 13 – Relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

As relações identificadas pelos docentes entre Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional visualizadas na Figura 13 são diversas, mas ainda assim, alguns temas destacaram-se como foco de concentração de menções dos docentes. Antes, cabe relatar que não há menções das falas do BR4 e do AR3 porque esses docentes não indicam relações entre o sentido do trabalho e a cultura organizacional.

Entre as relações que tiveram destaque, um dos temas mais citados se refere à vinculação com a instituição, mencionada por quatro docentes entrevistados (BR2; BR7; e AR2; AR4). A relação entre o sentido do trabalho e o vínculo positivo com a organização já foi apontada por Rodrigues et al. (2017). Além disso, o sentimento de pertença como elemento que faz parte de um trabalho com sentido de trabalho foi identificado por Kern et al. (2017). Nesse processo, Faria, Leite e Silva (2017) apontam que a imagem da universidade perante a sociedade, em que se considera sua missão, também favorece esse sentimento de pertença.

Esse dado vai ao encontro da categoria do sentido do trabalho elaborada por Irigaray et al. (2019) denominada “trabalho como construção identitária”, que se estabelece pela relação do docente com a instituição em que trabalha, ou seja, “parte do que são como profissionais vem do “ser professor”, mas também do “ser professor da IES” (p. 22).

Outro fator mencionado relaciona-se com a possibilidade de capacitação e aprendizado por meio da função docente, em que dois docentes brasileiros (BR1 e BR2) e dois argentinos (AR1 e AR2) relataram esse aspecto, totalizando quatro menções sobre o assunto. Cabe lembrar que as oportunidades de aprendizado como elemento característico de um trabalho com sentido foram comentadas por Morin (2001), visto que é intrinsecamente satisfatório por possibilitar espaço para utilizar os talentos, ter novas vivências e desenvolver novas competências. Nesse sentido, Morlà, Eudave e Brunet (2018) também identificaram que docentes e discentes percebem o ambiente universitário como substancial para a aprendizagem e para o estímulo da criatividade.

Destaca-se que duas relações foram mencionadas somente por professores brasileiros. A primeira se refere à problemas que ocorrem dentro da instituição e que acabam indo para a esfera jurídica, com denúncias na ouvidoria, que foi citada por dois docentes (BR3 e BR5). A segunda relação também citada por dois docentes brasileiros (BR2 e BR6) se refere à história do fundador da instituição, que exerceu liderança no processo de instalação dessa universidade federal em uma cidade do interior.

Barbieri (2016) explica que a cultura organizacional se trata de uma percepção compartilhada pelos integrantes da mesma, relacionada com a origem da organização, juntamente com as crenças disseminadas por seu fundador. Evidencia-se esse processo no

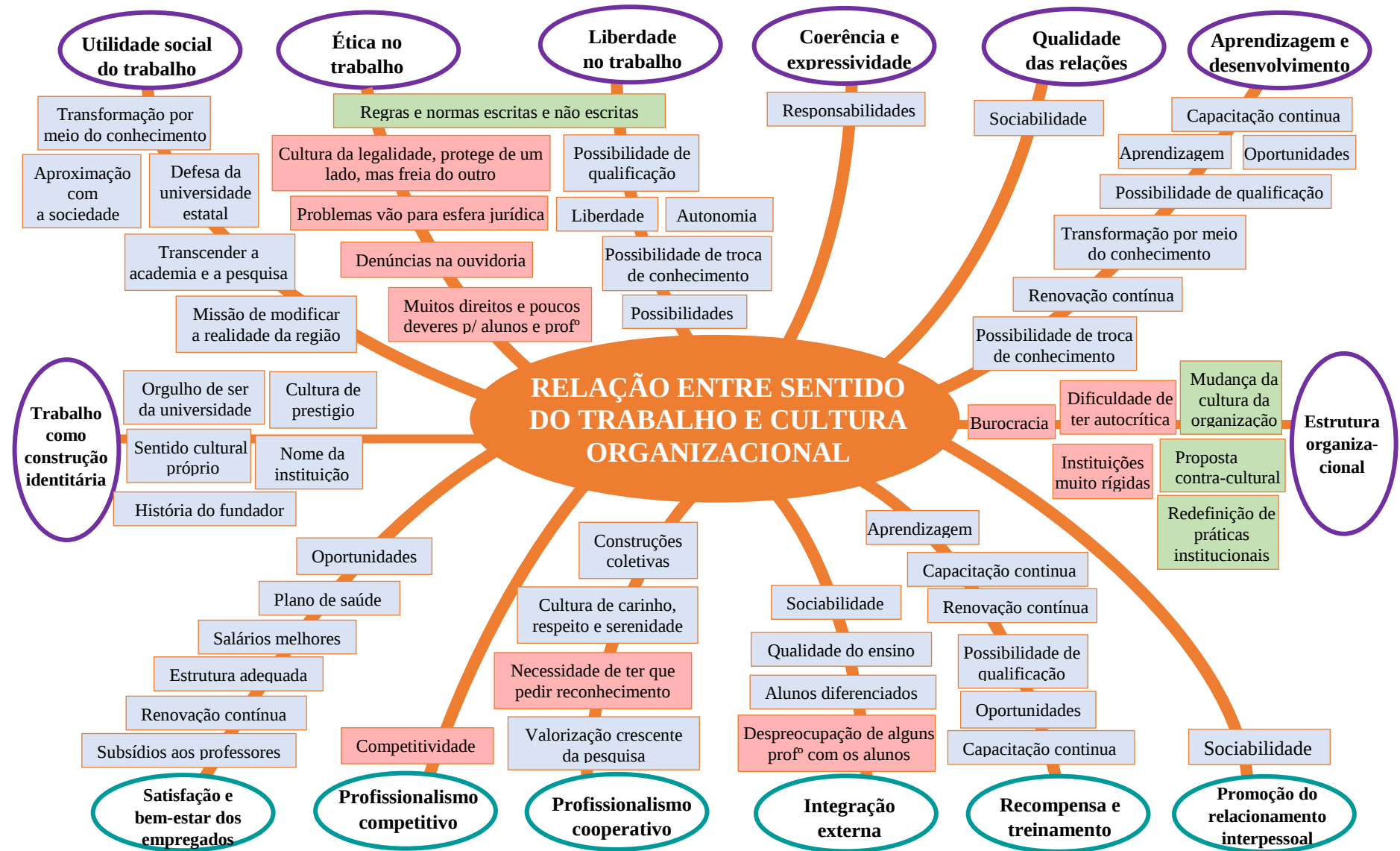
desenvolvimento da cultura organizacional da universidade brasileira, já que a influência de seu fundador fica claramente marcada pelas falas dos docentes.

Quanto aos elementos mencionados somente por docentes argentinos, o primeiro se refere aos benefícios oferecidos pela instituição aos professores, que foi mencionado por dois participantes (AR1 e AR6), que se relacionam com um sentido do trabalho do tipo instrumental descrito por Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012). Ainda que nesta pesquisa tenha sido identificado a predominância do sentido do trabalho substantivo, de acordo com as autoras, ambos estão imbricados entre si e acontecem concomitantemente no processo de significação do trabalho.

O segundo elemento refere-se ao processo de mudança da cultura da instituição, citado por dois docentes argentinos (AR7 e AR8). Relacionado a esse processo de mudança, Vieira (2003) já relatava a importância da configuração organizacional para o alcance do objetivo final de uma universidade – no caso, a formação de profissionais com boa qualificação –, em que indica que um sistema pós-burocrático, com uma ordem organizacional simplificada auxilia na obtenção desse objetivo. Costa (2014) aponta que cultura organizacional de instituições públicas tem sido alterada, em função de gestores dinâmicos, servidores comprometidos e cidadãos que não estão satisfeitos, que atuam como propulsores para o uso de estratégias administrativas modernas

Ainda que haja mais menções positivas sobre a relação entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional, também existem alguns elementos com conotação negativa que podem estar influenciando essa relação. Portanto, é fundamental uma análise cuidadosa das práticas institucionais que originam esses fatores e impactam de maneira negativa o sentido do trabalho.

Figura 14 – Relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional e seus respectivos fatores



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

A partir da Figura 14 verifica-se a distribuição das menções de relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional apontadas pelos docentes brasileiros e argentinos. Na distribuição das falas considerando os fatores das escalas, incluiu-se dois novos fatores que emergiram por meio dos dados: trabalho como construção identitária e estrutura organizacional. Entre os fatores do Sentido do trabalho propostos por Bendassolli e Borges-Andrade (2015) e Morin e Forest (2007), os que apresentaram maior número de menções relacionadas aos mesmos são: “aprendizagem e desenvolvimento” (com sete menções), e “liberdade no trabalho” (com seis menções), “utilidade social do trabalho” (com cinco menções) e “ética no trabalho” (com cinco menções).

O fator relacionado ao sentido do trabalho proposto por Irigaray et al. (2019) que se refere ao “trabalho como construção identitária” também apresentou um número expressivo de menções (cinco menções) sobre a relação entre o sentido do trabalho e a cultura organizacional. Os fatores do sentido do trabalho de “qualidade das relações no trabalho” e “coerência e expressividade” não apresentaram dados expressivos quanto a essas relações, com somente uma menção sobre cada fator.

Quanto aos fatores associados à cultura organizacional propostos Ferreira e Assmar (2008), entre os mais mencionados estão: “satisfação e bem-estar dos empregados” (seis menções); “recompensa e treinamento” (seis menções); “profissionalismo cooperativo” (quatro menções); e “integração externa” (quatro menções). Já os fatores que não receberam destaque foram “profissionalismo competitivo” e “promoção do relacionamento interpessoal”, que obtiveram somente uma menção cada.

Outro elemento fortemente associado à cultura da organização diz respeito à “estrutura organizacional”, em que aspectos relacionados à rigidez institucional, burocracia e também os processos de mudança da cultura da universidade apareceram em cinco relações mencionadas, configurando-se como um aspecto importante quanto ao sentido do trabalho e a cultura organizacional.

Em síntese, os fatores que se destacam relacionados ao sentido do trabalho, em ordem decrescente, são: “aprendizagem e desenvolvimento”, “liberdade no trabalho”, “utilidade social do trabalho”, “ética no trabalho” e “trabalho como construção identitária”. Os fatores relacionados a cultura organizacional mais apontados pelos docentes, em ordem decrescente, são: “satisfação e bem-estar dos empregados”, “recompensa e treinamento”, “estrutura organizacional”, “profissionalismo cooperativo” e “integração externa”.

A partir disso, na seção que segue analisa-se os dados quantitativos a respeito das relações entre o sentido do trabalho e a cultura organizacional por meio de análise de Equações

Estruturais, com a variável moderadora nacionalidade dos docentes, que possibilitou um aprofundamento da verificação dessas relações.

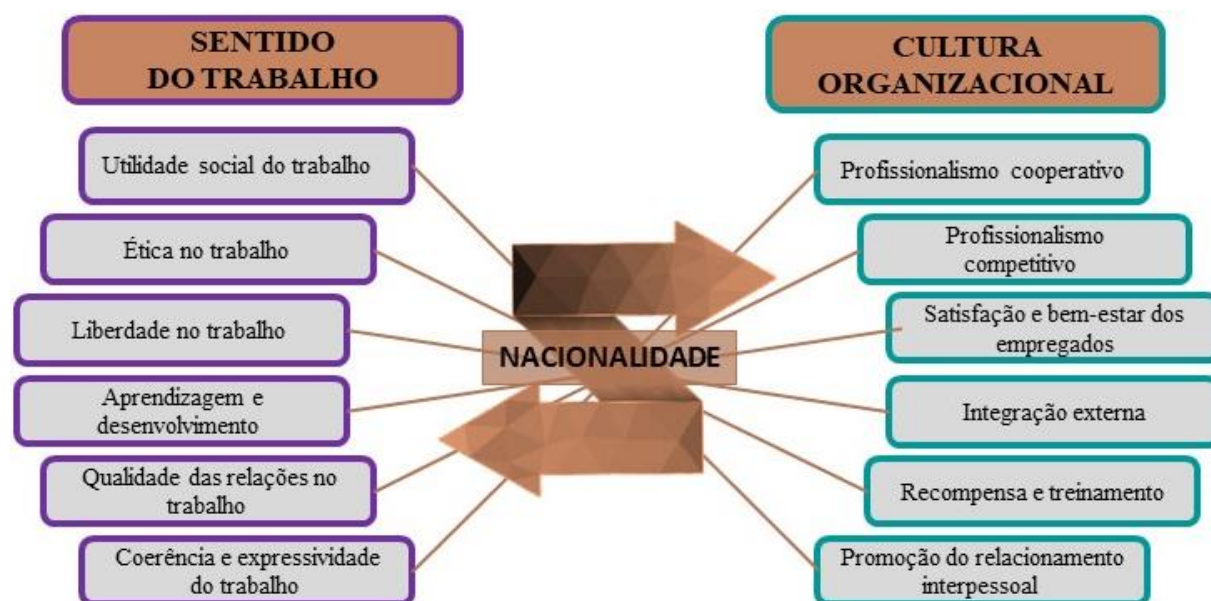
4.4.1 Influência ponderada da nacionalidade na relação entre os fatores do Sentido do Trabalho e os fatores da Cultura Organizacional

Sendo o trabalho um local em que as pessoas constituem suas identidades e fazem parte de relações coletivo-culturais, o mesmo pode ser entendido como uma atividade significativa, intermediada por meio da cultura pessoal e coletiva (BENDASSOLLI; TATEO, 2017). Nesse cenário, a relação entre a cultura organizacional e o estilo de liderança com o sentido e envolvimento no trabalho já foram demonstradas por Lee, Idris e Delfabbro (2017), que argumentam a possibilidade de utilização dessas variáveis como estratégia para fomentar o envolvimento dos trabalhadores.

As interferências dos traços culturais locais e nacionais na cultura das organizações são relatadas por Costa (2014) e Barbieri (2016). No entanto, como não foram explorados os elementos da cultura dos países dos docentes participantes, considerou-se a nacionalidade dos mesmos como uma variável para análise. Dessa maneira, buscou-se verificar a influência moderadora da nacionalidade dos docentes na relação entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional, que somado aos resultados já descritos e analisados, leva a alcançar o objetivo geral deste estudo.

Para isso, cabe lembrar que se utilizou os fatores da Escala do Trabalho com Sentido de Bendassolli e Borges-Andrade (2015) e do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional, de Ferreira et al. (2002) em sua versão reduzida (FERREIRA; ASSMAR, 2008). Os fatores analisados estão expostos na Figura 15, que ilustra as relações que originaram as dezoito hipóteses definidas nesta pesquisa, considerando a variável moderadora nacionalidade.

Figura 15 – Relação dos fatores analisados sob a influência da variável moderadora nacionalidade



Fonte: elaborada pela autora com base em Bendasolli e Borges-Andrade (2011) e Ferreira et al. (2002).

A partir dessas possíveis relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional, cabe lembrar no Quadro 43 as dezoito hipóteses a serem testadas.

Quadro 43- Hipóteses da pesquisa

HIPÓTESES			Relação
H ₁	A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre	utilidade social do trabalho e integração externa	Positiva
H ₂		utilidade social do trabalho e profissionalismo competitivo	Negativa
H ₃		utilidade social do trabalho e profissionalismo cooperativo	
H ₄		ética no trabalho e profissionalismo cooperativo	Positiva
H ₅		ética no trabalho e profissionalismo competitivo	
H ₆		liberdade no trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados	Negativa
H ₇		aprendizagem e profissionalismo cooperativo	
H ₈		aprendizagem e desenvolvimento e profissionalismo competitivo;	
H ₉		aprendizagem e desenvolvimento e satisfação e bem-estar dos empregados	Positiva
H ₁₀		aprendizagem e desenvolvimento e recompensa e treinamento	
H ₁₁		qualidade das relações no trabalho e profissionalismo cooperativo	Negativa
H ₁₂		qualidade das relações no trabalho e profissionalismo competitivo	
H ₁₃		qualidade das relações no trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados	Positiva
H ₁₄		qualidade das relações no trabalho e integração externa	
H ₁₅		qualidade das relações no trabalho e promoção do relacionamento interpessoal	
H ₁₆		coerência e expressividade do trabalho e profissionalismo cooperativo	
H ₁₇		coerência e expressividade do trabalho e profissionalismo competitivo	
H ₁₈		coerência e expressividade do trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados	

Fonte: elaborada pela autora.

A fim de testar essas hipóteses contidas no Quadro 43 propôs-se um modelo estrutural por meio de equações estruturais parciais baseado em variâncias (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM*) apresentado no item 4.4.1.1. Para isso, realizou-se as análises utilizando o *software* estatístico SmartPLS®, versão 3.2.9 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015). Também se utilizou mínimos quadrados parciais (*Structural Equation Models - SEM*) que para Nascimento e Macedo (2016, p. 289) “esse método é adequado para modelar complexas relações com múltiplos relacionamentos de dependência e independência entre variáveis latentes”.

Para elucidar as etapas realizadas na análise desse modelo estrutural, no Quadro 44 apresenta-se as pressuposições que foram seguidas nesta investigação para validação do modelo e confirmação das hipóteses propostas.

Quadro 44 – Resumo dos testes e pressuposições para validação do modelo estrutural proposto (continua)

Avaliação do Modelo de Mensuração			
Teste		Medida	Breve Conceito
Consistência interna	- Alfa de Cronbach (α).	$0,7 < \alpha < 0,95$	Também conhecido por validade do constructo, vem a ser uma estimativa da confiabilidade baseada nas intercorrelações das variáveis observadas (PORTO, 2019).
	- Confiabilidade Composta (ρ_c).	$0,7 < \rho_c < 0,95$	É usada para se avaliar se os constructos estão livres de vieses, ou ainda, se as respostas – em seu conjunto – são confiáveis (HAIR Jr. et al., 2014).
Validade discriminante	- Variância Média Extraída – AVE (<i>Average Variance Extracted</i>).	$AVE > 0,5$	Avalia a validade convergente do modelo de mensuração. A AVE é a porção dos dados explicados por cada um dos constructos, respectivos aos seus conjuntos de indicadores (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).
Validade convergente	- Cargas Fatoriais Cruzadas.	Os valores das cargas dos constructos deverão ser maiores que dos demais.	É a primeira pressuposição da validade discriminante do modelo de mensuração (RINGLE; SILVA; BIDO, 2019; HAIR Jr. et al., 2014).
	- Critério Fornell-Larcker.	As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos constructos.	É a segunda pressuposição da validade discriminante, comparando-se as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (FORNELL; LARCKER, 1981).
	- Critério <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT) confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i> .	$0,9 < HTMT < 1,0$	É a terceira pressuposição da validade discriminante, visto que os critérios de carga cruzada e de Fornell-Larcker podem não ser consistentes para a identificação de validade discriminante. Deverá ser confirmado pelo método de <i>bootstrapping</i> (PORTO, 2019).

Quadro 44 – Resumo dos testes e pressuposições para validação do modelo estrutural proposto
(continuação)

Avaliação do Modelo Estrutural		
-Avaliação da Colinearidade (VIF).	$VIF < 5$	Avaliação da existência de fortes correlações entre as dimensões, para não indicar problemas de colinearidade (HAIR Jr. et al., 2017).
- Coeficiente de determinação (R^2) confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i> .	Para a área de ciências sociais e comportamentais, $R^2 = 2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2 = 13\%$ como efeito médio e $R^2 = 26\%$ como efeito grande ($p < 0,05$).	Avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural (COHEN, 1988).
- f^2 - tamanho do efeito confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i> .	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes ($p < 0,05$).	Avalia-se quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo (HAIR Jr. et al., 2014).
- Confirmação das hipóteses pelo teste t de Student determinado pelo método <i>Bootstrapping</i> .	$t_{calc.} > 1,96$ ($p < 0,05$)	Avaliação das significâncias dos valores de beta e a confirmação das hipóteses (PORTO, 2019).
- Relevância preditiva (Q^2) confirmado pelo método <i>Blindfolding</i> .	$Q^2 > 0$	Avalia a acurácia do modelo ajustado (HAIR Jr. et al., 2014).

Fonte: Adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014) e Porto (2019).

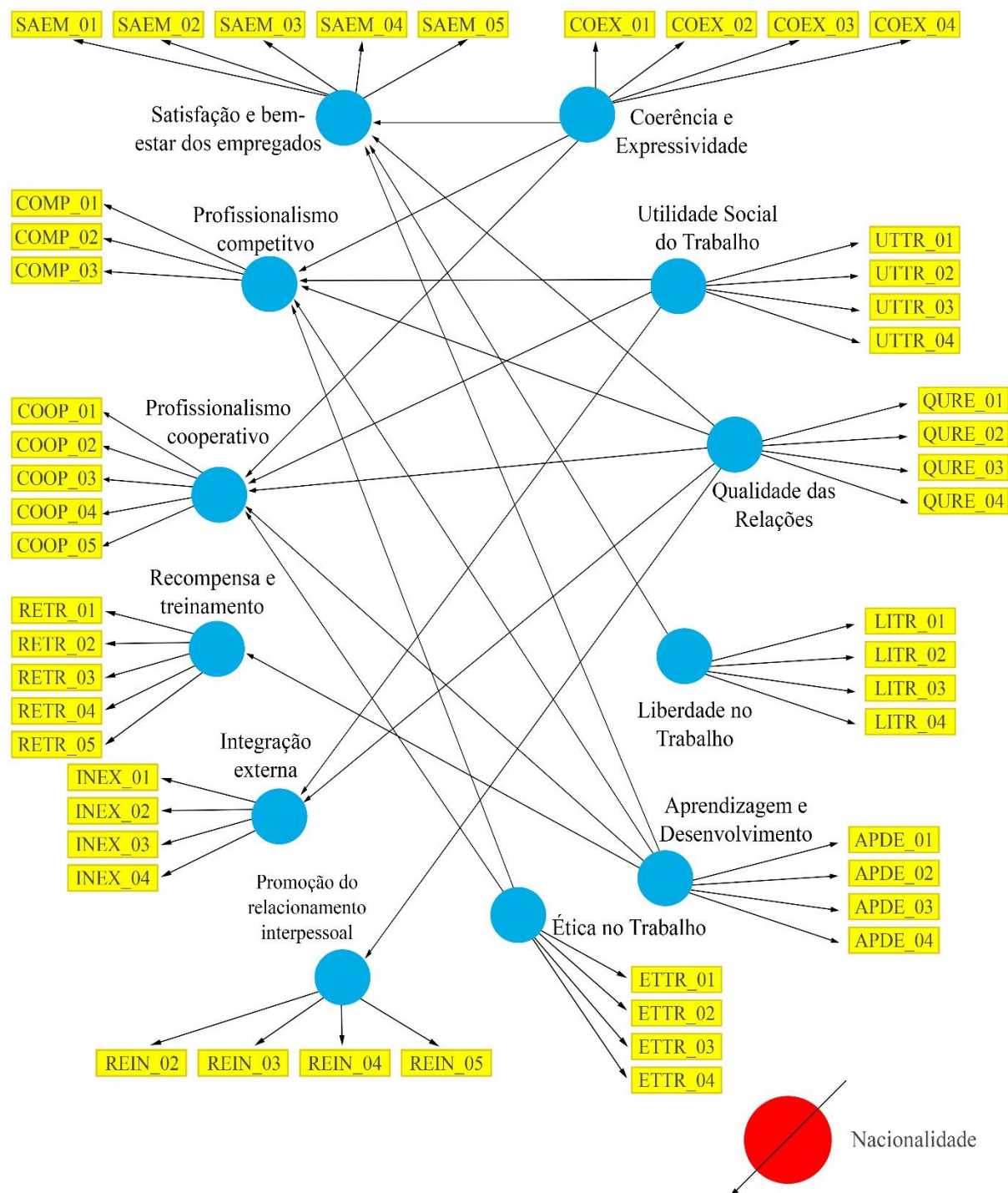
Dessa maneira, nas seções seguintes descreve-se as etapas que fizeram parte dessa análise, contendo as especificações do modelo estrutural de caminho, avaliação do modelo de caminho, avaliação do modelo estrutural e interpretação dos resultados e desenho das conclusões (HAIR Jr. et al., 2017).

4.4.1.1 Especificações do Modelo de Caminho

A fim de apresentar a análise de Equações Estruturais, elaborou-se um modelo de caminho entre as dimensões da Escala de Sentido no Trabalho (ETS) ponderadas pelas nacionalidades (brasileira e argentina) com o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO). Com isso, apresenta-se um desenho do diagrama que ilustra as hipóteses a serem testadas, enfatizando as relações entre as variáveis investigadas. Hair Jr. et al. (2017) explica que um modelo de caminho de PLS é composto por um modelo estrutural ou interno, que ilustra as relações entre os fatores, e um modelo de mensuração ou externo, que ilustra as relações entre os fatores e as variáveis.

O modelo de caminho entre os fatores da ETS * Nacionalidade – IBACO está ilustrado na Figura 16, considerando as hipóteses descritas no item 1.1.

Figura 16 – Modelo de caminho inicial das dimensões da ETS * Nacionalidade – IBACO



Fonte: Desenvolvido pela autora adaptado do Software Smart PLS® v. 3.0.

Conforme visualizado no modelo de caminho da Figura 16, os fatores latentes são indicados pelos círculos azuis e os indicadores estão apresentados nos retângulos amarelos. As relações entre os fatores e entre os fatores e indicadores, já considerando a variável moderadora nacionalidade, estão demonstradas por meio das flechas.

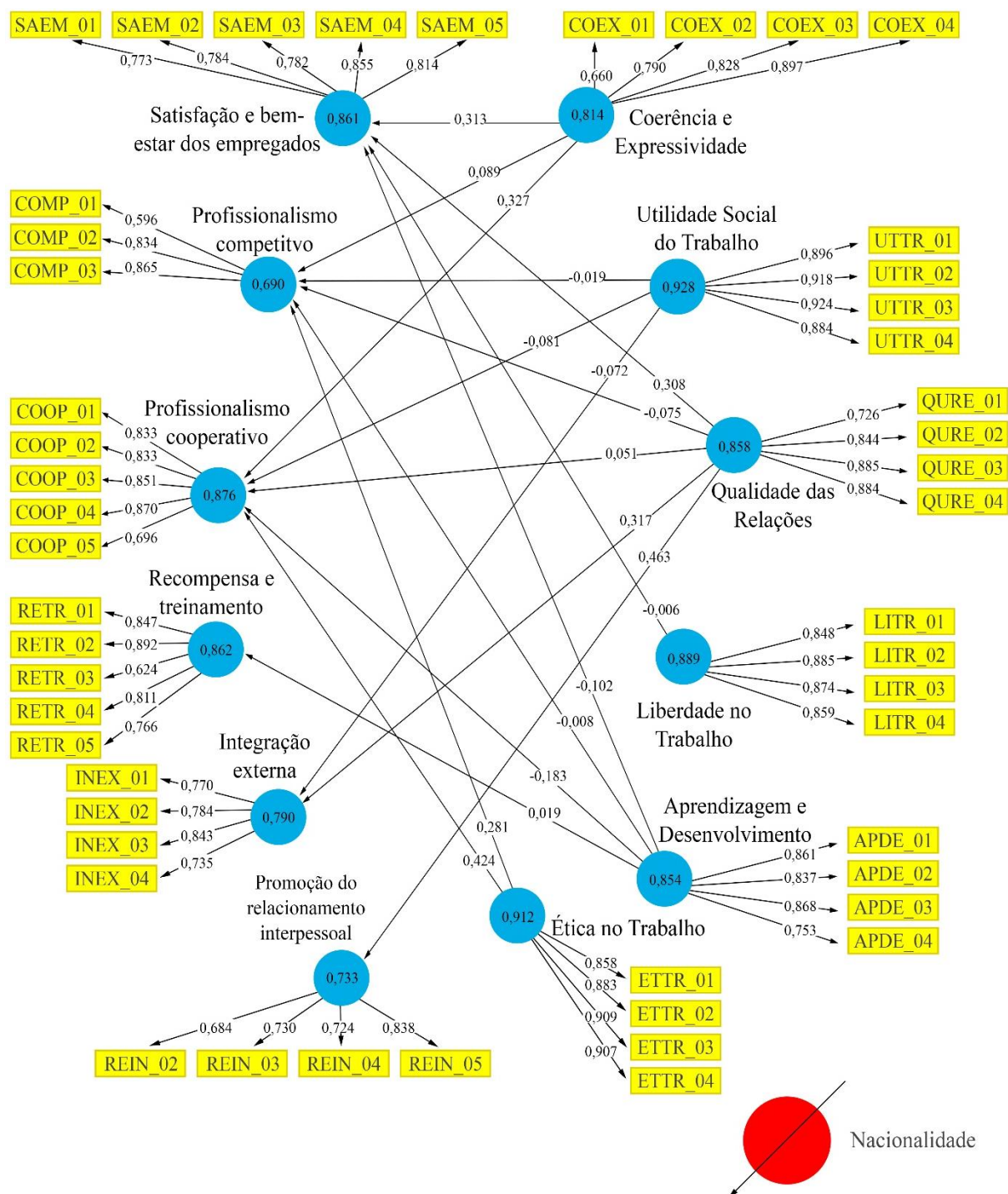
A seção seguinte trata da especificação do modelo de mensuração, o qual ilustra as relações entre os fatores e seus respectivos indicadores.

4.4.1.2 Avaliação do Modelo de Caminho

Tendo como objetivo avaliar o modelo de mensuração, esse procedimento foi realizado em dois momentos. No primeiro, fez-se uso da avaliação da consistência interna por meio do Alfa de Cronbach (α) (valores devem ser superiores a 0,7), da Confiabilidade Composta (ρ_c) (valores devem ser superiores a 0,7) e da Validade Convergente (Variância Média Extraída – *Average Variance Extracted* – AVE) (valores superiores a 0,5). No segundo momento, avaliou-se a validade discriminante (Cargas Cruzadas, Critério de *Fornell-Larcker* e HTMT – *Heterotrait Monotrait*) (HAIR Jr. et al, 2017).

Dessa maneira, inicialmente verificou-se a Consistência Interna, a Confiabilidade Composta e a Validade Convergente. Na primeira rodada, o modelo se ajustou após 24 interações. Contudo, observou-se que a variável latente “profissionalismo competitivo” apresentou um AVE < 0,5, ou seja, AVE = 0,375. Com isso foi extraída do modelo o indicador COMP_04 com a carga fatorial de 0,171 e o COMP_05 com carga fatorial de 0,356. Esse critério foi utilizado para todas as variáveis com carga inferiores a 0,6. Com isso, o mesmo aconteceu com a variável latente “integração interna” (AVE = 0,527), em que o indicador INEX_05 foi excluído porque apresentou carga fatorial de 0,493. Na variável latente “promoção do relacionamento interpessoal” (AVE = 0,497), em que o indicador REIN_01 foi excluído devido a sua carga fatorial de 0,594. Portanto o modelo de caminho resultante desta avaliação é o apresentado na Figura 17.

Figura 17 – Modelo de caminho final das dimensões da ETS * Nacionalidade – IBACO



Fonte: Desenvolvido pela autora adaptado do Software Smart PLS® v. 3.0.

A análise da confiabilidade das escalas utilizadas na pesquisa realizou-se por meio do Alfa de Cronbach, definida no Quadro 44. Por meio da análise do Alfa de Cronbach é possível avaliar a consistência interna dos constructos e instrumentos, podendo variar de 0 a 1, no

entanto considera-se os valores de 0,60 a 0,70 como limite inferior de aceitabilidade (HAIR Jr. et al., 2009). Field (2009), por sua vez, indica que valores entre $0,7 \leq \alpha < 0,8$ indicam índices aceitáveis de consistência interna. Além disso, o autor considera que valores entre $0,8 \leq \alpha < 0,9$ são valores bons para o Alfa de Cronbach e maiores do que 0,9 são ótimos. Tendo isso em vista, na Tabela 17 apresenta-se a análise de confiabilidade e a validade dos constructos.

Tabela 17 – Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e validade convergente para o modelo de mensuração

Fatores	Alfa de Cronbach (α)	Confiabilidade Composta (ρ_c)	Variância Média Extraída (AVE)
Aprendizagem e Desenvolvimento	0,854	0,899	0,691
Coerência e Expressividade	0,814	0,874	0,638
Integração Externa	0,790	0,864	0,614
Liberdade no Trabalho	0,889	0,923	0,751
Profissionalismo Competitivo	0,690	0,815	0,600
Profissionalismo Cooperativo	0,876	0,910	0,671
Promoção do Relacionamento Interpessoal	0,733	0,833	0,557
Qualidade das Relações	0,858	0,903	0,701
Recompensa e Treinamento	0,862	0,893	0,629
Satisfação e Bem-estar dos Empregados	0,861	0,900	0,643
Utilidade Social do Trabalho	0,928	0,948	0,820
Ética no Trabalho	0,912	0,938	0,792

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A respeito dos Alfas de Cronbach mencionados na Tabela 17, para os instrumentos ETS * Nacionalidade – IBACO, o fator “aprendizagem e desenvolvimento” possui $\alpha = 0,854$; para o fator “coerência e expressividade” o $\alpha = 0,814$; para o fator “integração externa” o $\alpha = 0,790$; para o fator “liberdade no trabalho” o $\alpha = 0,889$; para o fator “profissionalismo competitivo” o $\alpha = 0,690$; para o fator “profissionalismo cooperativo” o $\alpha = 0,876$; para o fator “promoção do relacionamento interpessoal” o $\alpha = 0,733$; para o fator “qualidade das relações” o $\alpha = 0,858$; para o fator “recompensa e treinamento” o $\alpha = 0,862$; para o fator “satisfação e bem-estar dos empregados” o $\alpha = 0,861$; para o fator “utilidade social do trabalho” o $\alpha = 0,928$; para o fator “ética no trabalho” o $\alpha = 0,912$. Cabe salientar que se testou os valores de alfa por meio do método *Bootstrapping* utilizando-se de 5.000 subamostras, que vem a ser um método de reamostragem proposto por Bradley Efron em 1979 (EFRON; TIBSHIRANI, 1993), em que todos apresentaram consistência significativa ($p < 0,05$) e, com isso, nota-se que os valores obtidos são aceitáveis.

Por meio da Confiabilidade Composta (ρ_c) é possível verificar a ausência de vieses nos constructos e se as respostas são confiáveis (HAIR Jr. et al., 2014). Nessa análise, o fator “aprendizagem e desenvolvimento” possui $\rho_c = 0,899$; para o fator “coerência e expressividade” o $\rho_c = 0,874$; para o fator “integração externa” o $\rho_c = 0,864$; para o fator “liberdade no trabalho” o $\rho_c = 0,923$; para o fator “profissionalismo competitivo” o $\rho_c = 0,815$ para o fator “profissionalismo cooperativo” o $\rho_c = 0,910$; para o fator “promoção do relacionamento interpessoal” o $\rho_c = 0,833$; para o fator “qualidade das Relações” o $\rho_c = 0,903$; para o fator “recompensa e treinamento” o $\rho_c = 0,893$; para o fator “satisfação e bem-estar dos empregados” o $\rho_c = 0,900$; para o fator “utilidade social do trabalho” o $\rho_c = 0,948$; para o fator “ética no trabalho” o $\rho_c = 0,938$. O ρ_c foi testado pelo método *Bootstrapping* com uso de 5.000 subamostras e todos exibiram consistência significativa ($p < 0,05$). Os valores são considerados aceitáveis, já que estão entre $0,6 < \rho_c < 0,95$.

Por meio da Variância Média Extraída (AVE's) é possível verificar a validade convergente do modelo de mensuração (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Os valores para o fator “aprendizagem e desenvolvimento” o AVE = 0,691, “coerência e expressividade” o AVE = 0,638; para o fator “integração externa” o AVE = 0,614; para o fator “liberdade no trabalho” o AVE = 0,751; para o fator “profissionalismo competitivo” o AVE = 0,600; para o fator “profissionalismo cooperativo” o AVE = 0,671; para o fator “promoção do relacionamento interpessoal” o AVE = 0,557; para o fator “qualidade das relações” o AVE = 0,701; para o fator “recompensa e treinamento” o AVE = 0,629; para o fator “satisfação e bem-estar dos empregados” o AVE = 0,643; para o fator “utilidade social do trabalho” o AVE = 0,820; para o fator “ética no trabalho” o AVE = 0,792. Os resultados indicam uma possível convergência do modelo, já que todos os valores são maiores que 0,50. Também se utilizou o método *Bootstrapping*, em que se encontrou valores significativos ($p < 0,05$).

No segundo momento, avaliou-se a validade discriminante que, de acordo com Hair Jr. et al. (2009, p.126) “a validade discriminante é o grau em que dois conceitos similares são distintos” e, por essa razão, a correlação deve apresentar valores significativos, indicando que uma escala é suficientemente distinta do outro conceito semelhante. A avaliação da validade discriminante se deu pelas Cargas Fatoriais Cruzadas, pelo critério de Fornell e Larcker (1981) e pelo critério HTMT (*Heterotrait - Monotrait Ratio*). As duas primeiras são as abordagens mais utilizadas para a avaliação da validade discriminante (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015), enquanto a última foi utilizada para corroborar as análises iniciais.

As Cargas Cruzadas ou *Cross Loading* possibilitam reconhecer os indicadores que possuem cargas fatoriais mais elevadas nos constructos do que nos outros (CHIN, 1998). Tendo isso em vista, a Tabela 18 contém os valores das cargas fatoriais cruzadas das variáveis verificadas nas variáveis latentes (fatores das escalas).

Tabela 18 – Cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de mensuração

(continua)

Indicadores	Variáveis Latentes (Fatores)											
	APDE	COEX	COMP	COOP	ETTR	INEX	LITR	QURE	REIN	RETR	SAEM	UTTR
APDE_01	0,861	0,622	0,140	0,240	0,464	0,309	0,505	0,562	0,252	0,174	0,311	0,555
APDE_02	0,837	0,643	0,082	0,184	0,466	0,262	0,551	0,503	0,192	0,116	0,220	0,530
APDE_03	0,868	0,720	0,164	0,280	0,420	0,325	0,549	0,450	0,250	0,223	0,312	0,515
APDE_04	0,753	0,616	0,077	0,150	0,361	0,236	0,478	0,462	0,153	0,072	0,172	0,686
COEX_01	0,589	0,660	0,111	0,185	0,433	0,263	0,454	0,453	0,153	0,136	0,231	0,558
COEX_02	0,746	0,790	0,113	0,232	0,379	0,248	0,472	0,417	0,196	0,136	0,228	0,616
COEX_03	0,562	0,828	0,151	0,387	0,512	0,363	0,649	0,489	0,355	0,253	0,355	0,487
COEX_04	0,670	0,897	0,210	0,420	0,516	0,417	0,633	0,444	0,372	0,294	0,403	0,478
COMP_01	-0,042	-0,010	0,596	0,312	0,090	0,000	0,017	0,019	0,288	0,494	0,373	-0,026
COMP_02	0,168	0,202	0,834	0,457	0,224	0,342	0,166	0,148	0,442	0,481	0,451	0,150
COMP_03	0,133	0,169	0,865	0,467	0,255	0,371	0,145	0,145	0,399	0,554	0,434	0,053
COOP_01	0,296	0,367	0,405	0,833	0,420	0,487	0,285	0,352	0,555	0,514	0,549	0,184
COOP_02	0,242	0,348	0,494	0,833	0,427	0,436	0,260	0,305	0,563	0,549	0,533	0,151
COOP_03	0,192	0,310	0,412	0,851	0,453	0,465	0,260	0,322	0,588	0,530	0,570	0,131
COOP_04	0,210	0,352	0,442	0,870	0,488	0,528	0,278	0,356	0,670	0,550	0,611	0,105
COOP_05	0,166	0,299	0,475	0,696	0,378	0,492	0,283	0,246	0,487	0,433	0,491	0,180
ETTR_01	0,496	0,544	0,165	0,425	0,858	0,379	0,578	0,651	0,404	0,320	0,433	0,353
ETTR_02	0,371	0,436	0,301	0,479	0,883	0,395	0,465	0,584	0,481	0,375	0,493	0,238
ETTR_03	0,479	0,540	0,233	0,501	0,909	0,458	0,519	0,613	0,482	0,341	0,449	0,332
ETTR_04	0,498	0,562	0,245	0,481	0,907	0,448	0,554	0,660	0,445	0,358	0,453	0,346
INEX_01	0,190	0,240	0,272	0,380	0,340	0,770	0,259	0,277	0,414	0,352	0,429	0,142
INEX_02	0,328	0,370	0,417	0,548	0,475	0,783	0,299	0,289	0,475	0,538	0,578	0,175
INEX_03	0,268	0,351	0,337	0,513	0,393	0,843	0,289	0,277	0,451	0,509	0,530	0,159
INEX_04	0,301	0,353	0,254	0,393	0,262	0,736	0,345	0,252	0,419	0,310	0,323	0,189
LITR_01	0,491	0,550	0,127	0,286	0,541	0,347	0,848	0,551	0,276	0,217	0,288	0,338
LITR_02	0,529	0,616	0,184	0,320	0,554	0,339	0,885	0,502	0,286	0,184	0,284	0,398
LITR_03	0,604	0,681	0,122	0,300	0,495	0,336	0,874	0,441	0,279	0,157	0,271	0,509
LITR_04	0,543	0,606	0,140	0,244	0,454	0,292	0,859	0,423	0,264	0,216	0,271	0,371
QURE_01	0,544	0,538	0,059	0,222	0,479	0,313	0,449	0,735	0,330	0,186	0,310	0,491
QURE_02	0,546	0,492	0,089	0,255	0,557	0,260	0,425	0,844	0,321	0,229	0,304	0,463
QURE_03	0,440	0,408	0,145	0,352	0,590	0,265	0,434	0,882	0,391	0,264	0,338	0,290
QURE_04	0,478	0,454	0,203	0,429	0,692	0,330	0,535	0,881	0,457	0,345	0,425	0,303
REIN_02	0,172	0,176	0,331	0,214	0,331	0,364	0,450	0,287	0,684	0,443	0,101	0,316
REIN_03	0,153	0,214	0,344	0,189	0,427	0,495	0,563	0,314	0,730	0,528	0,094	0,286
REIN_04	0,218	0,329	0,481	0,308	0,272	0,626	0,391	0,383	0,724	0,491	0,108	0,536
REIN_05	0,173	0,232	0,376	0,160	0,467	0,530	0,558	0,382	0,838	0,509	0,124	0,344
RETR_01	0,201	0,272	0,434	0,485	0,338	0,512	0,253	0,240	0,455	0,847	0,656	0,080

Tabela 18 – Cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de mensuração

(continuação)

Indicadores	Variáveis Latentes (Fatores)											
	APDE	COEX	COMP	COOP	ETTR	INEX	LITR	QURE	REIN	RETR	SAEM	UTTR
RETR_02	0,167	0,232	0,538	0,552	0,361	0,456	0,187	0,308	0,553	0,892	0,749	0,008
RETR_03	0,052	0,150	0,434	0,446	0,180	0,294	0,091	0,234	0,518	0,624	0,503	-0,018
RETR_04	0,165	0,230	0,638	0,564	0,343	0,460	0,154	0,262	0,541	0,811	0,663	0,045
RETR_05	0,058	0,118	0,537	0,496	0,241	0,363	0,111	0,202	0,529	0,766	0,579	-0,053
SAEM_01	0,289	0,358	0,340	0,514	0,515	0,577	0,332	0,374	0,527	0,529	0,773	0,211
SAEM_02	0,311	0,391	0,357	0,591	0,444	0,497	0,290	0,311	0,528	0,600	0,784	0,172
SAEM_03	0,249	0,285	0,444	0,444	0,337	0,428	0,227	0,331	0,511	0,633	0,782	0,081
SAEM_04	0,218	0,268	0,528	0,562	0,385	0,459	0,213	0,329	0,532	0,797	0,855	0,064
SAEM_05	0,202	0,280	0,480	0,586	0,354	0,409	0,208	0,324	0,548	0,686	0,813	0,096
UTTR_01	0,626	0,557	0,073	0,112	0,292	0,165	0,407	0,417	0,110	0,039	0,116	0,896
UTTR_02	0,608	0,574	0,066	0,133	0,269	0,190	0,390	0,393	0,128	0,043	0,126	0,918
UTTR_03	0,612	0,567	0,109	0,176	0,301	0,182	0,399	0,388	0,169	0,042	0,161	0,924
UTTR_04	0,568	0,603	0,100	0,208	0,392	0,221	0,472	0,414	0,175	0,022	0,168	0,884

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Ao analisar a Tabela 18 percebe-se que os resultados para a validade discriminante estão de acordo com o orientado por Ching (1981), já que as cargas fatoriais dos indicadores nos fatores estão acima de 0,6 e maiores que nos demais, o que torna possível confirmar um dos critérios de validade discriminante.

No segundo critério, de Fornell e Larcker (1981), que é a segunda presuposição da validade discriminante, compara-se as raízes quadradas dos valores das AVEs com as correlações dos fatores. A análise da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker está descrita na Tabela 19.

Tabela 19 – Análise da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker para o modelo de mensuração

Dimensões	APDE	COEX	INEX	LITR	COMP	COOP	REIN	QURE	RETR	SAEM	UTTR	ETTR
APDE	0,831											
COEX	0,782	0,799										
INEX	0,348	0,420	0,784									
LITR	0,624	0,707	0,380	0,866								
COMP	0,149	0,192	0,412	0,166	0,775							
COOP	0,270	0,410	0,588	0,332	0,541	0,819						
REIN	0,241	0,325	0,519	0,293	0,500	0,686	0,746					
QURE	0,588	0,554	0,349	0,554	0,158	0,390	0,463	0,837				
RETR	0,192	0,276	0,550	0,224	0,634	0,631	0,654	0,315	0,793			
SAEM	0,320	0,400	0,598	0,322	0,531	0,675	0,660	0,418	0,704	0,802		
UTTR	0,664	0,638	0,212	0,465	0,099	0,180	0,144	0,442	0,039	0,161	0,906	
ETTR	0,515	0,582	0,473	0,591	0,269	0,531	0,506	0,703	0,393	0,514	0,354	0,890

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Na Tabela 19 constata-se que os valores da raiz quadrada das AVEs são maiores que nos valores das correlações entre eles, que podem ser observadas na diagonal principal, em negrito, o que permite inferir que o modelo de moderação está de acordo com o critério Fornell-Larcker.

A fim de corroborar os critérios anteriores, propôs-se finalizar a análise da validade discriminante com o uso do critério HTMT. De acordo com Hamid, Sami e Sidek (2017), o critério HTMT apresenta-se como uma ferramenta que apresenta rigor para a identificação de possíveis indistincção entre variáveis latentes que, no caso deste estudo são os fatores da ETS e da IBACO. Para Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), os valores inferiores a 0,90 apontam que há validade discriminante no modelo analisado. Os dados da análise desse critério estão especificados na Tabela 20.

Tabela 20 – HTMT para o modelo de mensuração

Dimensões	APDE	COEX	INEX	LITR	COMP	COOP	REIN	QURE	RETR	SAEM	UTTR	ETTR
APDE												
COEX	0,958											
INEX	0,413	0,502										
LITR	0,717	0,810	0,454									
COMP	0,183	0,240	0,523	0,191								
COOP	0,297	0,453	0,706	0,378	0,679							
REIN	0,288	0,379	0,674	0,361	0,709	0,841						
QURE	0,703	0,685	0,423	0,628	0,172	0,432	0,562					
RETR	0,172	0,272	0,625	0,226	0,857	0,728	0,864	0,349				
SAEM	0,350	0,447	0,712	0,362	0,699	0,774	0,832	0,476	0,918			
UTTR	0,772	0,765	0,244	0,508	0,119	0,196	0,168	0,517	0,058	0,170		
ETTR	0,584	0,669	0,552	0,659	0,300	0,591	0,606	0,785	0,409	0,571	0,379	

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Com base nos dados contidos na Tabela 20 constata-se dois pontos que merecem atenção, já que nos cruzamentos entre “APDE e COEX” e “RETR e SAEM” ficaram acima de 0,90. Os demais cruzamentos estão de acordo com o que indica Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), ou seja, abaixo de 0.9.

Tendo em vista a necessidade de verificar se os valores HTMT são significativamente diferentes que 1, adotou-se a abordagem *Bootstrapping*, que possibilita realizar a validação do modelo multivariado a partir de um grande número de subamostras, fazendo a estimativa de modelos para cada uma delas. A partir disso, definiu-se 5.000 subamostras para a análise com uso do *bootstrapping*, considerando um intervalo de confiança com limite inferior de 2,5% e superior de 97,5% (HAIR Jr. et al., 2017).

Essas análises estão apresentadas na Tabela 21, em que “amostra original (O)” representa os valores originais HTMT para as combinações; a “média da amostra (M)” expõe os valores médios de HTMT para as 5.000 subamostras por meio do *Bootstrapping*; e o intervalo de confiança demonstra o limite inferior e superior considerado (entre 2,5% e 97,5%).

Tabela 21 –Intervalo de confiança para HTMT considerando 5.000 subamostras para o modelo de mensuração: método de *Bootstrapping*

(continua)

Fatores → Dimensão	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Intervalo de Confiança	
			2,5%	97,5%
COEX * Nacionalidade → APDE	0,958	0,957	0,892	0,998
INEX * Nacionalidade → APDE	0,413	0,414	0,231	0,598
INEX * Nacionalidade → COEX	0,502	0,504	0,331	0,674
LITR * Nacionalidade → APDE	0,717	0,712	0,589	0,809
LITR * Nacionalidade → COEX	0,810	0,807	0,712	0,879
LITR * Nacionalidade → INEX	0,454	0,452	0,305	0,593
COMP * Nacionalidade → APDE	0,183	0,206	0,124	0,306
COMP * Nacionalidade → COEX	0,240	0,256	0,155	0,376
COMP * Nacionalidade → INEX	0,523	0,523	0,405	0,635
COMP * Nacionalidade → LITR	0,191	0,207	0,109	0,323
COOP * Nacionalidade → APDE	0,297	0,301	0,158	0,450
COOP * Nacionalidade → COEX	0,453	0,457	0,309	0,602
COOP * Nacionalidade → INEX	0,706	0,705	0,607	0,794
COOP * Nacionalidade → LITR	0,378	0,378	0,248	0,503
COOP * Nacionalidade → COMP	0,679	0,681	0,572	0,783
REIN * Nacionalidade → APDE	0,288	0,296	0,170	0,428
REIN * Nacionalidade → COEX	0,379	0,386	0,258	0,526
REIN * Nacionalidade → INEX	0,674	0,675	0,570	0,772
REIN * Nacionalidade → LITR	0,361	0,360	0,234	0,483
REIN * Nacionalidade → COMP	0,709	0,712	0,598	0,814
REIN * Nacionalidade → COOP	0,841	0,841	0,780	0,900
QURE * Nacionalidade → APDE	0,703	0,697	0,567	0,799
QURE * Nacionalidade → COEX	0,685	0,680	0,523	0,806
QURE * Nacionalidade → INEX	0,423	0,418	0,254	0,576
QURE * Nacionalidade → LITR	0,628	0,620	0,479	0,733
QURE * Nacionalidade → COMP	0,172	0,197	0,110	0,319
QURE * Nacionalidade → COOP	0,432	0,430	0,299	0,553
QURE * Nacionalidade → REIN	0,562	0,562	0,438	0,671
RETR * Nacionalidade → APDE	0,172	0,196	0,107	0,325
RETR * Nacionalidade → COEX	0,272	0,287	0,177	0,417
RETR * Nacionalidade → INEX	0,625	0,625	0,540	0,704
RETR * Nacionalidade → LITR	0,226	0,229	0,117	0,355
RETR * Nacionalidade → COMP	0,857	0,858	0,775	0,934
RETR * Nacionalidade → COOP	0,728	0,728	0,643	0,806
RETR * Nacionalidade → REIN	0,864	0,864	0,795	0,927
RETR * Nacionalidade → QURE	0,349	0,349	0,218	0,477
SAEM * Nacionalidade → APDE	0,350	0,355	0,204	0,504
SAEM * Nacionalidade → COEX	0,447	0,451	0,304	0,588
SAEM * Nacionalidade → INEX	0,712	0,711	0,617	0,794
SAEM * Nacionalidade → LITR	0,362	0,360	0,233	0,481
SAEM * Nacionalidade → COMP	0,699	0,700	0,582	0,806

Tabela 21 –Intervalo de confiança para HTMT considerando 5.000 subamostras para o modelo de mensuração: método de *Bootstrapping*

(continuação)

Fatores → Dimensão	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Intervalo de Confiança	
			2,5%	97,5%
SAEM * Nacionalidade → COOP	0,774	0,774	0,696	0,840
SAEM * Nacionalidade → REIN	0,832	0,833	0,757	0,900
SAEM * Nacionalidade → QURE	0,476	0,474	0,341	0,592
SAEM * Nacionalidade → RETR	0,918	0,918	0,875	0,958
UTTR * Nacionalidade → APDE	0,772	0,760	0,602	0,866
UTTR * Nacionalidade → COEX	0,765	0,758	0,587	0,882
UTTR * Nacionalidade → INEX	0,244	0,248	0,068	0,471
UTTR * Nacionalidade → LITR	0,508	0,501	0,272	0,684
UTTR * Nacionalidade → COMP	0,119	0,149	0,079	0,254
UTTR * Nacionalidade → COOP	0,196	0,206	0,071	0,379
UTTR * Nacionalidade → REIN	0,168	0,186	0,078	0,339
UTTR * Nacionalidade → QURE	0,517	0,509	0,314	0,672
UTTR * Nacionalidade → RETR	0,058	0,105	0,052	0,218
UTTR * Nacionalidade → SAEM	0,170	0,188	0,071	0,364
ETTR * Nacionalidade → APDE	0,584	0,582	0,459	0,689
ETTR * Nacionalidade → COEX	0,669	0,667	0,549	0,764
ETTR * Nacionalidade → INEX	0,552	0,549	0,416	0,669
ETTR * Nacionalidade → LITR	0,659	0,655	0,540	0,747
ETTR * Nacionalidade → COMP	0,300	0,306	0,193	0,425
ETTR * Nacionalidade → COOP	0,591	0,591	0,484	0,684
ETTR * Nacionalidade → REIN	0,606	0,606	0,499	0,697
ETTR * Nacionalidade → QURE	0,785	0,782	0,700	0,852
ETTR * Nacionalidade → RETR	0,409	0,408	0,293	0,513
ETTR * Nacionalidade → SAEM	0,571	0,570	0,471	0,659
ETTR * Nacionalidade → UTTR	0,379	0,377	0,177	0,546

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A partir da análise do *Bootstrapping* apresentada por meio dos dados da Tabela 21, nota-se que o limite superior de HTMT no o intervalo de confiança analisado é inferior a 1, o que indica a validade discriminante do modelo, ou seja, cumpre com a terceira pressuposição da validade discriminante.

4.4.1.3 Avaliação do Modelo de Caminhos

A etapa final, que corresponde a Avaliação do Modelo de Caminhos ou Modelo Estrutural, constitui-se da avaliação da Colinearidade (VIF) do modelo estrutural de moderação, dos coeficientes de explicação R^2 e suas significâncias; a avaliação do Tamanho do efeito (f^2) e suas significâncias, do Teste t de *Student* para avaliar a significância e relevância da relação entre os constructos contidos no modelo estrutural (validação das hipóteses) e, por fim, a análise

da Relevância preditiva (Q^2) (HAIR Jr. et al., 2017). Essa avaliação é apresentada na Tabela 22.

Tabela 22 – Valores de VIF para os fatores do modelo de moderação

Fatores	INEX	COMP	COOP	REIN	RETR	SAEM
APDE		3,154	3,154		1,000	2,854
COEX		3,128	3,128			3,243
LITR						2,178
QURE	1,247	2,319	2,319	1,000		1,690
UTTR	1,247	1,943	1,943			
ETTR		2,243	2,243			

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Considerando os dados detalhados na Tabela 22, o modelo estrutural não apresenta problemas quanto a colinearidade, uma vez que todos os valores do VIF para os fatores são inferiores a 5. Na sequência, executou-se a avaliação da significância dos Coeficientes do Modelo Estrutural, exposto na Tabela 23.

Tabela 23 – Coeficientes estruturais do modelo ETS * Nacionalidade – IBACO

Relação Estrutural = Efeitos Totais	Amostra Original (O)	Média da Amostra (M)	D, Padrão (STDEV)	Estatística T ((O/STDEV))	Valor de p	Significância (p < 0,05)
H ₁ : (UTTR * Nacionalidade → INEX)	0,070	0,079	0,092	0,766	0,444	Rejeita
H ₂ : UTTR * Nacionalidade → COMP)	-0,018	-0,028	0,083	0,220	0,826	Rejeita
H ₃ : (UTTR * Nacionalidade → COOP)	-0,081	-0,078	0,085	0,961	0,336	Rejeita
H ₄ : (ETTR * Nacionalidade → COMP)	0,282	0,285	0,087	3,222	0,001	Aceita
H ₅ : (ETTR * Nacionalidade → COOP)	0,429	0,428	0,073	5,869	0,000	Aceita
H ₆ : (LITR * Nacionalidade → SAEM)	-0,005	-0,013	0,076	0,071	0,943	Rejeita
H ₇ : (APDE * Nacionalidade → COOP)	-0,182	-0,171	0,091	2,006	0,045	Aceita
H ₈ : (APDE * Nacionalidade → COMP)	-0,008	-0,007	0,092	0,083	0,934	Rejeita
H ₉ : (APDE * Nacionalidade → SAEM)	-0,102	-0,080	0,093	1,092	0,275	Rejeita
H ₁₀ : (APDE * Nacionalidade → RETR)	0,192	0,206	0,063	3,037	0,002	Aceita
H ₁₁ : (QURE * Nacionalidade → COOP)	0,049	0,050	0,074	0,660	0,509	Rejeita
H ₁₂ : (QURE * Nacionalidade → COMP)	-0,078	-0,076	0,095	0,813	0,417	Rejeita
H ₁₃ : (QURE * Nacionalidade → SAEM)	0,308	0,304	0,072	4,300	0,000	Aceita
H ₁₄ : (QURE * Nacionalidade → INEX)	0,319	0,321	0,066	4,813	0,000	Aceita
H ₁₅ : (QURE * Nacionalidade → REIN)	0,455	0,462	0,048	9,497	0,000	Aceita
H ₁₆ : (COEX * Nacionalidade → COOP)	0,327	0,326	0,088	3,706	0,000	Aceita
H ₁₇ : (COEX * Nacionalidade → COMP)	0,089	0,099	0,091	0,981	0,327	Rejeita
H ₁₈ : (COEX * Nacionalidade → SAEM)	0,312	0,316	0,086	3,612	0,000	Aceita

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A partir das correlações entre os constructos explicitada na Tabela 23 nota-se que as relações entre as “variáveis latentes * nacionalidade → variáveis latentes” que se apresentam abaixo do valor de referência, com Z_{tab} para 5% de significância ($Z = 1,96$) e, com isso, aceitam a H_0 são: “APDE * Nacionalidade → COOP”, “APDE * Nacionalidade → RETR”, “COEX * Nacionalidade → COOP”, “COEX * Nacionalidade → SAEM”, “QURE * Nacionalidade → INEX”, “QURE * Nacionalidade → REIN”, “QURE * Nacionalidade → SAEM”, “ETTR * Nacionalidade → COMP” e “ETTR * Nacionalidade → COOP”. Isso indica que os coeficientes de regressão do modelo para esses pares de fatores não são significativos, já que $p > 0,05$ e, assim, o coeficiente de caminho é igual a 0.

Em contrapartida, as relações entre “APDE * Nacionalidade → COMP”, “APDE * Nacionalidade → SAEM”, “COEX * Nacionalidade → COMP”, “LITR * Nacionalidade → SAEM”, “QURE * Nacionalidade → COMP”, “QURE * Nacionalidade → COOP”, “UTTR * Nacionalidade → INEX”, “UTTR * Nacionalidade → COMP” e “UTTR * Nacionalidade → COOP” possuem o coeficiente de caminho diferente de 0, o que rejeita a H_0 .

Tendo em vista a necessidade de avaliar a qualidade dos modelos estruturais pelo PLS-SEM, fez-se uso do coeficiente de determinação (R^2), e o tamanho do efeito (f^2) e, por fim, a relevância preditiva do modelo (Q^2). Assim, na Tabela 24 expõe-se os valores do Coeficiente de determinação R^2 e suas significâncias para o modelo estrutural em questão, que possibilitam avaliar a porção da variância das variáveis endógenas (COHEN, 1988).

Tabela 24 – Coeficiente de determinação (R^2) para o modelo estrutural

Dimensões	R^2 (p –valor)
Integração externa	0,126 (0,022)
Profissionalismo competitivo	0,078 (0,008)
Profissionalismo cooperativo	0,317 (0,000)
Promoção do relacionamento interpessoal	0,207 (0,000)
Recompensa e treinamento	0,037 (0,074)
Satisfação e bem-estar dos empregados	0,219 (0,000)

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Na Tabela 24 observa-se que somente um valor para o R^2 não foi significativo, ou seja, o R^2 relacionado à variável endógena Recompensa e Treinamento apresentou $p > 0,05$.

Na sequência também fez-se a análise da medida de tamanho do efeito f^2 , que por sua vez, segundo Hair Jr. et al. (2014), o f^2 é um complemento do R^2 , com a finalidade de avaliar a correlação entre os fatores endógenos (dependentes) com os fatores exógenos (independentes)

utilizando seus coeficientes de explicação, ou seja, $f^2 = \frac{R^2}{1-R^2}$. Por meio do f^2 , é possível averiguar quão “útil” cada constructo é para o ajuste do modelo em questão (HAIR Jr. et al., 2014). A partir disso, na Tabela 25 demonstra-se os valores do tamanho do efeito f^2 para o modelo estrutural, em que nas colunas estão contidos os fatores endógenos e nas linhas os fatores exógenos.

Tabela 25 – Tamanho do efeito f^2 para o modelo estrutural e suas significâncias

Fatores Exógenos	Fatores Endógenos					
	INEX	COMP	COOP	PRIN	RETR	SAEM
APDE		0,000 (0,996)	0,015 (0,316)		0,038 (0,100)	0,005 (0,611)
COEX		0,003 (0,717)	0,050 (0,086)			0,039 (0,099)
LITR						0,000 (0,996)
QURE	0,092 (0,035)	0,003 (0,772)	0,002 (0,806)	0,273 (0,000)		0,072 (0,037)
UTTR	0,005 (0,818)	0,000 (0,976)	0,005 (0,680)			
ETTR		0,038 (0,126)	0,119 (0,005)			

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Cohen (1998) define que para avaliação do efeito f^2 , valores até 0,02 são considerados com pequeno efeito; de 0,03 até 0,15 com médio efeito; e de 0,16 a 0,30 com grande efeito. Portanto, qualidade das relações com integração externa e satisfação e bem-estar dos funcionários possui um médio efeito (0,092 e 0,072, respectivamente), já qualidade das relações com promoção do relacionamento interpessoal possui um forte efeito (0,273).

Por último, realizou-se a avaliação da Relevância Preditiva Q^2 pelo método de *Blindfolding*, que tem por finalidade medir a acurácia do modelo ajustado, ou seja, $Q^2 > 0$ (HAIR Jr. et al., 2014). Dessa maneira, na Tabela 26 especifica-se os valores da medida de relevância preditiva Q^2 para o modelo de moderação.

Tabela 26 – Valores Q^2 para o modelo estrutural

Variáveis Latentes	SSO*	SSE*	$Q^2 = 1 - \frac{SSE}{SSO}$
Aprendizagem e Desenvolvimento	2,216	2,216	
Coerência e Expressividade	2,216	2,216	
Integração externa	2,216	2,065	0,068
Liberdade no Trabalho	2,216	2,216	
Profissionalismo competitivo	1,662	1,617	0,027
Profissionalismo cooperativo	2,770	2,236	0,193
Promoção do relacionamento interpessoal	2,216	1,987	0,103
Qualidade das Relações	2,216	2,216	
Recompensa e treinamento	2,770	2,727	0,015
Satisfação e bem-estar dos empregados	2,770	2,425	0,124
Utilidade Social do Trabalho	2,216	2,216	
Ética no Trabalho	2,216	2,216	

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

* SSO = Soma dos Quadrados Observados; SSE = Soma dos Quadrados dos Erros.

A partir dos dados da Tabela 26 apresenta-se o valor de Q^2 , o qual indica a Relevância Preditiva do modelo em relação às construções endógenas. Observa-se que todos os valores de Q^2 são superiores a zero, o que demonstra que o modelo é relevante e está bem ajustado.

4.4.1.4 Interpretação dos resultados e desenho das conclusões

Com a finalização das etapas propostas por Hair Jr. et al. (2017) para a realização da análise do modelo estrutural por meio de equações estruturais parciais baseado em variâncias, foi possível a verificação das hipóteses desenvolvidas no início deste estudo, expostas no desenho do diagrama que as ilustra (Figura 16).

Neste processo, com a verificação da Consistência Interna (Alfa de *Cronbach*), da Confiabilidade Composta e da Validade convergente, extraiu-se do modelo os indicadores COMP_04 e COMP_05, da variável latente profissionalismo competitivo, o indicador INEX_05, da variável latente integração interna e o indicador REIN_01 da variável latente promoção do relacionamento interpessoal em função de suas cargas fatoriais. Nesse processo, utilizou-se o método *Bootstrapping* com uso de 5.000 subamostras, que indicou valores aceitáveis e significativos para a Consistência Interna, Confiabilidade Composta e Validade convergente.

Em sequência, verificou-se a validade discriminante por meio das Cargas fatoriais cruzadas, pelo critério de Fornell e Larcker (1981) e pelo critério HTMT, em que se verificou que a validade discriminante do modelo, já que atendeu as três pressuposições avaliadas.

Para a Avaliação do Modelo Estrutural, que constitui a etapa final da análise, realizou-se a avaliação da: Colinearidade (VIF), em que os valores de VIF não apresentaram problemas, e assim, avaliou-se a significância dos Coeficientes do Modelo Estrutural; dos coeficientes de explicação R^2 e suas significâncias, em que apenas um valor para o R^2 não foi significativo (recompensa e treinamento); do Tamanho do efeito (f^2) e suas significâncias, em que a qualidade das relações com integração externa e satisfação e bem-estar dos funcionários indicou possuir um médio e a qualidade das relações com promoção do relacionamento interpessoal indicou possuir um forte efeito; e da Relevância preditiva (Q^2), que demonstrou que o modelo é relevante e está bem ajustado.

A partir desses indicadores, é possível inferir que a influência moderadora da nacionalidade nas relações entre a Escala do Trabalho com Sentido e o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional são suportadas. Dentre as dezoito hipóteses iniciais, nove foram rejeitadas e as outras nove foram aceitas, como demonstrado no Quadro 45.

Quadro 45 – Resultado das hipóteses do modelo de moderação

(continua)

HIPÓTESES	Valores			Situação
	Valor de β	Estatística T (O/STDEV)	p - valor	
H1: A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre utilidade social do trabalho e integração externa (UTTR * Nacionalidade → INEX)	0,072	0,766	0,444	Rejeita
H2: A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre utilidade social do trabalho e profissionalismo competitivo (UTTR * Nacionalidade → COMP)	- 0,019	0,220	0,826	Rejeita
H3: A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre utilidade social do trabalho e profissionalismo cooperativo (UTTR * Nacionalidade → COOP)	- 0,081	0,961	0,336	Rejeita
H4: A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre ética no trabalho e profissionalismo cooperativo (ETTR * Nacionalidade → COMP)	0,428	3,222	0,001	Aceita
H5: A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre ética no trabalho e profissionalismo competitivo (ETTR * Nacionalidade → COOP)	0,281	5,869	0,000	Aceita
H6: A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre liberdade no trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados (LITR * Nacionalidade → SAEM)	- 0,006	0,071	0,943	Rejeita
H7: A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre aprendizagem e desenvolvimento e profissionalismo cooperativo (APDE * Nacionalidade → COOP)	- 0,183	2,006	0,045	Aceita
H8: A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre aprendizagem e desenvolvimento e profissionalismo competitivo (APDE * Nacionalidade → COMP)	- 0,008	0,083	0,934	Rejeita

Quadro 45 – Resultado das hipóteses do modelo de moderação

(conclusão)

HIPÓTESES	Valores			Situação
	Valor de β	Estatística T (O/STDEV)	p – valor	
H₉ : A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre aprendizagem e desenvolvimento e satisfação e bem-estar dos empregados (APDE * Nacionalidade → SAEM)	- 0,102	1,092	0,275	Rejeita
H₁₀ : A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre aprendizagem e desenvolvimento e recompensa e treinamento (APDE * Nacionalidade → RETR)	0,192	3,037	0,002	Aceita
H₁₁ : A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e profissionalismo cooperativo (QURE * Nacionalidade → COOP)	0,051	0,660	0,509	Rejeita
H₁₂ : A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e profissionalismo competitivo (QURE * Nacionalidade → COMP)	- 0,075	0,813	0,417	Rejeita
H₁₃ : A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados (QURE * Nacionalidade → SAEM)	0,308	4,300	0,000	Aceita
H₁₄ : A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e integração externa (QURE * Nacionalidade → INEX)	0,317	4,813	0,000	Aceita
H₁₅ : A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e promoção do relacionamento interpessoal (QURE * Nacionalidade → REIN)	0,463	9,497	0,000	Aceita
H₁₆ : A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre coerência e expressividade do trabalho e profissionalismo cooperativo (COEX * Nacionalidade → COOP)	0,327	3,706	0,000	Aceita
H₁₇ : A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre coerência e expressividade do trabalho e profissionalismo competitivo (COEX * Nacionalidade → COMP)	0,089	0,981	0,327	Rejeita
H₁₈ : A nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre coerência e expressividade do trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados (COEX * Nacionalidade → SAEM)	0,313	3,612	0,000	Aceita

Fonte: *Software Smart PLS® v. 3.0* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Ao analisar as informações contidas no Quadro 45, contata-se quais hipóteses foram aceitas e rejeitas e, ainda, as que indicaram uma relação positiva entre os fatores, que são: a H₁, H₄, H₅, H₁₀, H₁₁, H₁₃, H₁₄, H₁₅, H₁₆, H₁₇ e H₁₈; bem como as que indicaram uma relação negativa entre os fatores, que são: a H₂, H₃, H₆, H₇, H₈, H₉ e H₁₂.

Conforme a análise de quais hipóteses foram aceitas ou rejeitadas descritas no Quadro 45, a hipótese H₁ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre utilidade social do trabalho e integração externa – foi rejeita, com coeficiente interno $\beta_1 = 0,072$ e teste $t = 0,766$ ($p > 0,05$); a hipótese H₂ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre utilidade social do trabalho e profissionalismo competitivo – foi rejeita, com coeficiente interno $\beta_1 = -0,019$ e teste $t = 0,220$ ($p > 0,05$); a hipótese H₃ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre utilidade social do trabalho e profissionalismo cooperativo – foi rejeita, com coeficiente interno $\beta_1 = -0,081$ e teste $t = 0,961$ ($p > 0,05$).

Em sequência, a hipótese H₄ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre ética no trabalho e profissionalismo cooperativo – foi aceita, com coeficiente interno $\beta_1 = 0,428$ e teste $t = 3,222$ ($p < 0,05$); a hipótese H₅ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre ética no trabalho e profissionalismo competitivo – foi aceita, com coeficiente interno $\beta_1 = 0,281$ e teste $t = 5,869$ ($p < 0,05$); a hipótese H₆ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre liberdade no trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados – foi rejeita, com coeficiente interno $\beta_1 = -0,006$ e teste $t = 0,071$ ($p > 0,05$).

A hipótese H₇ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre aprendizagem e profissionalismo cooperativo – foi aceita, com coeficiente interno $\beta_1 = -0,183$ e teste $t = 2,006$ ($p < 0,05$); a hipótese H₈ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre aprendizagem e desenvolvimento e profissionalismo competitivo – foi rejeita, com coeficiente interno $\beta_1 = -0,008$ e teste $t = 0,083$ ($p > 0,05$); a hipótese H₉ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre aprendizagem e desenvolvimento e satisfação e bem-estar dos empregados – foi rejeita, com coeficiente interno $\beta_1 = -0,102$ e teste $t = 1,092$ ($p > 0,05$).

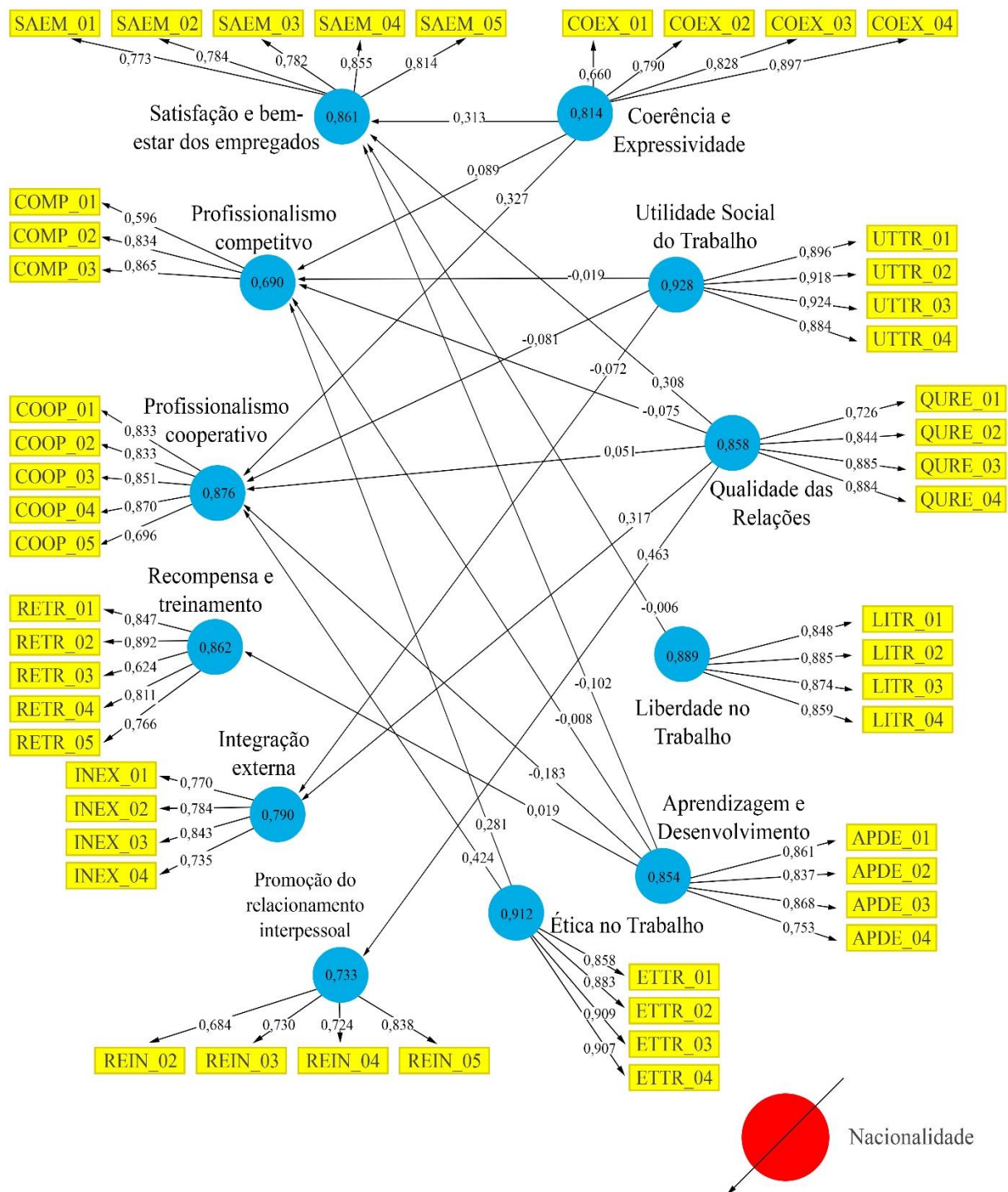
Ademais, a hipótese H₁₀ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre aprendizagem e desenvolvimento e recompensa e treinamento – foi aceita, com coeficiente interno $\beta_1 = 0,192$ e teste $t = 3,037$ ($p < 0,05$); a hipótese H₁₁ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e profissionalismo cooperativo – foi rejeita, com coeficiente interno $\beta_1 = 0,051$ e teste $t = 0,660$ ($p > 0,05$); a hipótese H₁₂ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e profissionalismo competitivo – foi rejeita, com coeficiente interno $\beta_1 = -0,075$ e teste $t = 0,813$ ($p > 0,05$).

Ainda de acordo com o Quadro 45, a hipótese H₁₃ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados – foi aceita, com coeficiente interno $\beta_1 = 0,308$ e teste $t = 4,300$ ($p < 0,05$); a hipótese H₁₄ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e integração externa – foi aceita, com coeficiente interno $\beta_1 = 0,317$ e teste $t = 4,813$ ($p < 0,05$); a hipótese H₁₅ – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre qualidade das relações no trabalho e promoção do relacionamento interpessoal – foi aceita, com coeficiente interno $\beta_1 = 0,463$ e teste $t = 9,497$ ($p < 0,05$).

Por fim, a hipótese H_{16} – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre coerência e expressividade do trabalho e profissionalismo cooperativo – foi aceita, com coeficiente interno $\beta_1 = 0,327$ e teste $t = 3,706$ ($p < 0,05$); a hipótese H_{17} – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre coerência e expressividade do trabalho e profissionalismo competitivo – foi rejeita, com coeficiente interno $\beta_1 = 0,515$ e teste $t = 0,089$ ($p > 0,05$); a hipótese H_{18} – a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre coerência e expressividade do trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados – foi aceita, com coeficiente interno $\beta_1 = 0,313$ e teste $t = 3,612$ ($p < 0,05$).

Na Figura 18 ilustra-se o Modelo Final com os valores de beta e os respectivos valores de R^2 para cada um dos constructos endógenos, representando, assim, o diagrama de caminhos com a variável moderadora final para as equações estruturais realizada nesta pesquisa.

Figura 18 – Modelo Final



Fonte: Software Smart PLS® v. 3.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

De acordo com as análises descritas nesta seção, que possui suas conclusões compiladas no Quadro 45, alcançadas por meio da análise do modelo estrutural utilizando mínimos quadrados parciais, confirmou-se que a variável moderadora nacionalidade influencia as

relações entre os fatores do constructo Sentido do Trabalho e os fatores do constructo Cultura Organizacional, porém não em todos os fatores. Entre as dezoito hipóteses analisadas nesta pesquisa que visavam a verificação da força da variável moderadora, apenas nove hipóteses não foram confirmadas, enquanto as outras nove foram aceitas.

Entre elas, a moderação da variável nacionalidade dos docentes na relação entre ética no trabalho e profissionalismo cooperativo e na relação entre ética no trabalho e profissionalismo competitivo foi corroborada, evidenciando que essa variável influencia na força da relação entre esses fatores. Nas análises qualitativas, os docentes apontaram diversos fatores negativos em relação à ética no trabalho e, a partir das análises quantitativas, pode-se supor que isso tem relação com o profissionalismo competitivo. Além disso, os dados qualitativos relatados por docentes brasileiros indicaram uma relação com denúncias na ouvidoria e também com problemas que acontecem dentro da instituição que acabam sendo resolvidos somente na esfera jurídica. Nunes et al. (2017) menciona que a ocorrência de práticas antiéticas e de assédio moral no ambiente organizacional gera um descontentamento e um sentimento de incerteza em relação ao sentido do trabalho na instituição, que gera impactos no desempenho da organização e em sua cultura organizacional.

Além disso, a partir da Figura 18 percebe-se que a relação entre aprendizagem e desenvolvimento e profissionalismo cooperativo e entre aprendizagem e desenvolvimento e recompensa e treinamento são moderadas pela nacionalidade dos docentes. No entanto, na relação entre aprendizagem e desenvolvimento e profissionalismo cooperativo há uma influência negativa na interação, configurando-se como um ponto que requer maiores investigações.

O tema aprendizagem e desenvolvimento também foi mencionado pelos docentes como um fator manifesto na relação entre sentido do trabalho e cultura organizacional, que foi corroborado pelas análises quantitativas. Esse assunto é importante uma vez que para ser docente universitário, para Canan e Santos (2019), são requeridos diversos outros conhecimentos além de sua área específica, como a capacidade de comunicação, fomento de ambientes participativos, entre outros. A partir disso, os autores enfatizam a necessidade de formação continuada dos docentes.

Outras hipóteses que se confirmaram dizem respeito a moderação exercida pela nacionalidade na relação entre qualidade das relações no trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados, na relação entre qualidade das relações no trabalho e integração externa; e na relação entre qualidade das relações no trabalho e promoção do relacionamento interpessoal dos docentes participantes. Nos dados qualitativos não houve muitas meções apontando

elementos relacionados ao fator qualidade das relações no trabalho, mas os fatores satisfação e bem-estar dos empregados e integração externa obtiveram menções significativas por parte dos docentes.

O impacto das relações de trabalho já foi apontado por diversos autores, entre eles Vilas Boas e Morin (2014) enfatizavam a importância das relações interpessoais no trabalho ao apontarem que, juntamente com as características do trabalho, se relacionam de maneira positiva com o sentido do trabalho. Esse dado é corroborado por Silva e Simões (2015), que apontam a importância das organizações como locais propícios para as relações interpessoais, configurando-se como ambientes que favorecem a produção de sentido. Já Irigaray et al. (2019) destacam a importância das relações com alunos e pares no que tange às relações humanas positivas, que também agregam sentido ao trabalho.

Por fim, confirmou-se as hipóteses de que a variável nacionalidade modera a relação entre coerência e expressividade do trabalho e profissionalismo cooperativo; e entre coerência e expressividade do trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados. Nas demais hipóteses investigadas, a variável moderadora não exerce impacto nas relações entre os fatores, especialmente o de utilidade social do trabalho e liberdade no trabalho, que não obtiveram nenhuma das hipóteses aceitas.

Finalizada a análise e descrição dos resultados desta pesquisa, a seção seguinte contém as considerações finais, em que os objetivos do estudo são retomados, assim como as principais conclusões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia de centralidade do trabalho é mencionada por Rodrigues et al. (2017), ao relatar que se está mais tempo no meio laboral do que em ambientes particulares. Por isso, o autor reforça a importância de um trabalho com sentido, relacionado com o bem-estar dos trabalhadores. Assim, a importância da cultura no processo de significação do trabalho é apontada por autores de diversas perspectivas, em que a cultura é percebida como produtora de sentidos e significados (TOLFO; COUTINHO; BAASCH; CUGNIER, 2011).

Considerando essas percepções, o objetivo geral deste estudo foi o de analisar as relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional de docentes brasileiros e argentinos. Para isso, utilizou-se a percepção de Morin (2001, 2002) a respeito do sentido do trabalho. Os dados foram coletados por meio dos questionários ETS e IBACO e entrevistas semiestruturadas.

Os participantes deste estudo são docentes de universidades brasileiras e argentinas, em que a amostra quantitativa conta com 354 participantes, sendo 200 brasileiros (56.50% da amostra total) e 154 argentinos (43.50% da amostra total). A amostra para os dados qualitativos foi de 8 docentes brasileiros e oito docentes argentinos, totalizando dezesseis participantes entrevistados. Para alcançar o objetivo principal desta pesquisa, de analisar as relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional de docentes brasileiros e argentinos, foi necessário atingir outros objetivos anteriormente, que também se caracterizam como contribuições desse estudo.

Como as primeiras contribuições da pesquisa, salienta-se a adaptação transcultural para o espanhol da Escala do Trabalho com Sentido (BENDASOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011) e do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (FERREIRA et al., 2002), assim como do questionário sobre dados pessoais e ocupacionais, que poderão ser utilizados por argentinos e falantes da língua espanhola em outras pesquisas sobre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional, principalmente em instituições públicas, já que os questionários foram reorganizados e direcionados para atuação neste setor.

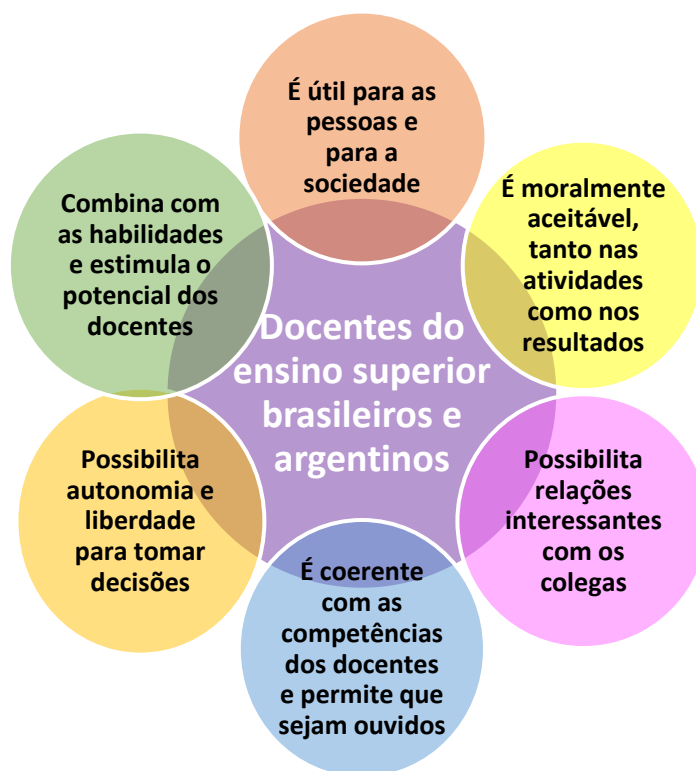
Com isso, atinge-se os objetivos I e II, de “realizar a adaptação transcultural para o espanhol da Escala do Trabalho com Sentido (ETS) no contexto argentino” e “realizar a adaptação transcultural para o espanhol do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) no contexto argentino”, respectivamente.

Em sequência, com a coleta de dados quantitativos, obteve-se os percentuais referentes aos dados pessoais e ocupacionais dos participantes, que possibilitou ter uma visão geral de

algumas características da amostra estudada. Entre os dados pessoais destaca-se que a maioria dos docentes participantes são mulheres (53,39%), com idade entre 51 a 60 anos (32,77%), com filhos (66,10%), casados ou em união estável (66,67%), com doutorado como grau de escolaridade (42,94%). Quando aos dados ocupacionais, salienta-se que 54,52% possuem mais de 15 anos de carreira, 32,2% recebem entre 11 e 15 salários mínimos e que 50% trabalham 40 horas semanais.

A partir disso, buscou-se atingir ao objetivo específico III, de identificar o sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos. A partir dos dados quantitativos, identificou-se que todos os fatores de um trabalho com sentido elaborados por Morin (2001) e da ETS (BENDASOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011) obtiveram classificações como alto, tanto para os docentes brasileiros como para os argentinos. Ou seja, os docentes brasileiros e argentinos revelam possuir um trabalho com sentido, atendendo de maneira fortemente positiva a todos os fatores. Esses dados foram corroborados pelas análises qualitativas, que apresentaram estar alinhadas com os resultados quantitativos. A Figura 19 representa os fatores do sentido do trabalho evidenciados pelos docentes brasileiros e argentinos.

Figura 19- Sentido do Trabalho para os docentes brasileiros e argentinos



Fonte: elaborada pela autora.

Com isso, os resultados encontrados por Barbosa (2017), de Kern et al. (2017) e de Irigaray et al. (2019) são corroborados, já que também identificaram que o trabalho de docentes possui sentido, de acordo com as proposições de Morin (2001). A ordem que os fatores se apresentaram como mais positivos na amostra geral foi: utilidade social do trabalho, aprendizagem e desenvolvimento, coerência e expressividade, qualidade das relações, liberdade no trabalho e ética no trabalho.

Com o alcance do objetivo III, possibilitou-se verificar as diferenças e aproximações do sentido do trabalho dos docentes brasileiros e argentinos, que corresponde ao objetivo IV. Considerando os valores muito similares encontrados nos dados quantitativos e qualitativos quanto ao sentido do trabalho, verificou-se que a percepção dos docentes a respeito do sentido do seu trabalho não é influenciada pela diferença de nacionalidade, uma vez que ambos apresentam dados que corroboram um forte sentido do trabalho docente em todos os fatores, constatando-se mais aproximações do que diferenças.

Uma aproximação relevante quanto ao sentido do trabalho refere-se a importância dada pelos docentes à possibilidade transmitir conhecimento, formar cidadãos melhores, com a possibilidade de auxiliar outras pessoas por meio do seu trabalho e, como consequência, contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade melhor. Dessa maneira, configura-se como uma função marcada por elementos importantes para si mesmos e para a sociedade em que estão inseridos.

Como diferença entre os dados dos docentes brasileiros e argentinos, identificou-se uma ordem distinta quando a classificação dos fatores do sentido do trabalho quanto a amostra dos dois países. A ordem de mais bem avaliados perante os docentes brasileiros foi: utilidade social do trabalho, aprendizagem e desenvolvimento, coerência e expressividade, qualidade das relações, liberdade no trabalho, qualidade das relações éticas no trabalho. Quanto aos docentes argentinos, a ordem foi: aprendizagem e desenvolvimento, utilidade social do trabalho, qualidade das relações, coerência e expressividades, liberdade no trabalho e ética no trabalho. Ressalta-se que a classificação não foi alterada, apenas a ordem de quais foram avaliados mais positivamente.

Essa diferenciação quanto ao sentido do trabalho entre os docentes dos dois países pode ser justificada pelos apontamentos de Vilas Boas e Morin (2016a), que mencionam que as distinções observadas quanto ao sentido do trabalho de docentes de diferentes nacionalidades podem ser explicadas pelos aspectos transculturais particulares de cada nação.

Finalizadas as análises quanto ao sentido do trabalho, buscou-se alcançar o objetivo V, de identificar a cultura organizacional das universidades brasileira e argentina, ao mesmo tempo

em que buscou-se concluir o objetivo VI, de verificar as diferenças e aproximações da cultura organizacional das universidades brasileira e argentina.

Quanto aos fatores de valores, o primeiro analisado foi o profissionalismo cooperativo. As análises quantitativas para esse fator apontaram uma classificação entre moderado a superior para ambas instituições. Nos dados qualitativos, a análise dos docentes foi positiva quanto a existência de cooperação no meio laboral. No entanto, quando investigado sobre a percepção dos docentes quanto a valorização da cooperação, identificou-se a primeira diferença entre as instituições. Enquanto apenas um docente brasileiro percebe que, de alguma maneira, há certa valorização da cooperação no meio universitário, somente dois percebem que não há essa valorização, evidenciando que as práticas relacionadas a esse fator são bem vistas pela instituição argentina.

O profissionalismo competitivo classificou-se como moderado na percepção dos docentes das duas universidades na análise dos dados quantitativos. Ao analisar esse fator qualitativamente, para os docentes argentinos, essa competitividade não se comporta de maneira tão nociva, e assim, parece ser percebida como mais saudável se comparado aos docentes brasileiros que, por sua vez, atrelam a competitividade as atividades relacionadas à pesquisa.

Em relação ao último fator de valor que se refere a satisfação e bem-estar dos empregados, a classificação quanto a percepção dos dois docentes deu-se majoritariamente como moderada para ambos países. Nas análises qualitativas houve percepções distintas entre os docentes, que não pareceram ter um consenso sobre este aspecto. No entanto, a maior parte dos docentes brasileiros aponta que há essa preocupação por parte da instituição, mas é necessária maior divulgação dessas ações. Os docentes argentinos também consideram como positivo esse fator e reconhecem que há um maior esforço por parte da universidade quanto à preocupação com a satisfação e bem-estar dos empregados dos docentes.

Em relação aos fatores de práticas, o primeiro diz respeito à integração externa, que obteve classificação como alto, sendo a mais bem avaliada pelos docentes brasileiros e argentinos. Nas análises qualitativas dos docentes dos dois países evidenciou-se que há uma boa relação com os discentes, ainda que possam existir alguns conflitos em determinados momentos. Além disso, citam a preocupação com a capacitação como meio de alcançar os objetivos da docência. Como diferenciações, os brasileiros dão ênfase à necessidade de reconhecer e considerar a heterogeneidade da turma no processo de aprendizagem. Os argentinos salientam a importância de incentivar o aluno a questionar o conteúdo transmitido pelo professor.

No que tange às práticas de recompensa e treinamento, os docentes brasileiros e argentinos classificaram essa dimensão como de moderada a baixa, sendo o fator com pior avaliação para os docentes brasileiros. Na análise dos dados qualitativos apresentou-se certa discrepância entre as informações, já que foram relatados aspectos positivos e negativos. No entanto, de um modo geral, evidencia-se a necessidade das instituições esclarecerem a seus docentes as políticas relacionadas a recompensas, visto que podem propiciar maior senso de valorização aos docentes. Quanto as práticas de treinamentos, os docentes de ambos países falaram positivamente a respeito desse fator, ainda que apontassem possibilidades de melhorias. Para os docentes da universidade brasileira salienta-se a necessidade de maior adesão aos programas de treinamento, especialmente por perceberem o investimento da instituição nesse aspecto.

Por fim, a dimensão promoção do relacionamento interpessoal apresentou-se como moderada a alta para os docentes dos dois países, que foi confirmada pelos dados qualitativos, em que a maior parte dos docentes apresentaram considerações positivas quanto a esse fator. No entanto, também houve falas negativas, em que o distanciamento entre os colegas de trabalho foi mencionado, evidenciando ser um ponto que pode as universidades podem pensar em estratégias para favorecer as relações interpessoais no trabalho. Tendo isso em vista, no Quadro 46 apresenta-se os fatores da cultura organizacional e seus respectivos itens, em que os com classificação alta estão em azul e os com classificação moderada estão (em vermelho), seguidos de proposições de ações para o aperfeiçoamento desses elementos.

Quadro 46 – Fatores da cultura organizacional, seus respectivos itens e proposições para melhorias

CULTURA ORGANIZACIONAL	FATORES	ITENS	PROPOSIÇÕES PARA MELHORIAS
	Profissionalismo cooperativo	Os docentes que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	• Incentivar atividades realizadas em parcerias entre os docentes; • Implantar ações de reconhecimento para os docentes que se dedicam para alcançar as metas do grupo e da instituição;
		A preocupação do docente com a qualidade de seu serviço é bem vista.	
		O profissionalismo dos docentes é visto como uma grande virtude.	
		A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	
		O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	
	Profissionalismo competitivo	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do docente na instituição.	• Verificar a possibilidade de avaliação dos cursos pelo corpo docentes e não individualmente; • Estimular a ações que visam a inovação por parte dos docentes em seu fazer;
		A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	
		Somente os bons docentes recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	
	Satisfação e bem-estar dos empregados	Investe-se no crescimento profissional dos docentes.	• Elaborar estratégias baseadas nas expectativas dos docentes para melhorar a Satisfação e o bem-estar dos mesmos; • Estabelecer meios para divulgação eficiente das ações que visam a Satisfação e bem-estar dos docentes já realizadas pela instituição;
		As necessidades pessoais e o bem-estar dos docentes constituem uma preocupação constante da instituição.	
		Os docentes recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	
		Programas para aumentar a satisfação dos docentes são regularmente desenvolvidos.	
		Programas destinados a melhorar o bem-estar dos docentes são implementados e testados.	
	Integração externa	Mantêm-se relações amigáveis com os alunos.	• Proporcionar atividades extra sala de aula que propicie maior contato e troca com os alunos; • Disponibilizar aos docentes treinamentos que possibilitem aperfeiçoar suas atividades tendo em vista atender as necessidades dos estudantes;
		O atendimento às necessidades dos alunos é uma das metas mais importantes.	
		Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos alunos.	
		O acompanhamento e atendimento das necessidades dos alunos é feito constantemente.	
	Recompensa e treinamento	Os docentes que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	• Propor treinamentos com base nas necessidades percebidas pelos docentes; • Investigar possíveis estratégias que visem a recompensa dos docentes de acordo com as possibilidades do serviço público;
		As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	
		Os docentes são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais	
		Os docentes costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	
		Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os docentes.	
	Promoção do relacionamento interpessoal	Os docentes têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	• Possibilitar momentos de integração e troca entre os docentes e de interação com as chefias.
		As relações entre docentes e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	
		Os docentes se relacionam como se fossem uma grande família.	
		É prática comum a comemoração dos aniversários pelos docentes.	

Fonte: elaborado pela autora.

Para alcançar o objetivo geral dessa pesquisa, de analisar as relações entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional de docentes brasileiros e argentinos, utilizou-se como estratégia a análise qualitativa da percepção dos docentes quanto a essas relações e por meio das análises quantitativas para responder ao VII objetivo deste estudo, de verificar a influência moderadora da nacionalidade dos docentes na relação entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional.

Na primeira etapa encontrou-se duas relações importantes que se destacaram tanto entre os docentes brasileiros como para os argentinos. Entre elas, a primeira refere-se à vinculação dos docentes com a instituição, mencionada por quatro entrevistados. Essa categoria já foi por Irigaray et al. (2019), como uma nova categoria do sentido do trabalho, que a denominou como “trabalho como construção identitária”. No entanto, evidenciou-se nesta pesquisa que esse aspecto tem relação com os dois constructos, já que é um elemento gerado pela cultura organizacional que atua como fomentador de um sentido do trabalho positivo e, assim, apresenta-se como um dos principais elementos atuantes nessa relação, especialmente por não estar mencionado nos fatores analisados pelas escalas quantitativas.

A outra relação identificada pelos docentes se refere a possibilidade de capacitação e aprendizado por meio da função docente, citada por dois docentes brasileiros e dois argentinos. A relação desse fator com o sentido do trabalho já era mencionada por Morin (2001). Entretanto, a partir deste estudo salienta-se a importância de uma cultura organizacional que fomente a capacitação e os aprendizados como meio de fomentar o sentido do trabalho.

No último objetivo específico desta pesquisa, associado diretamente com o objetivo geral, em que se verificou a influência moderadora da nacionalidade dos docentes na relação entre o Sentido do Trabalho e a Cultura Organizacional, por meio da testagem de dezoito hipóteses que relacionavam os fatores dos constructos. A partir das análises de Equações Estruturais, confirmou-se nove hipóteses, que corroboraram a atuação da variável moderado na relação entre os fatores. Isso significa que essas relações existem e são moderadas pela variável nacionalidade, ou seja, a nacionalidade dos docentes modifica a força da relação entre essas variáveis.

Também confirma-se a moderação da variável nacionalidade dos docentes na relação entre: ética no trabalho e profissionalismo cooperativo; ética no trabalho e profissionalismo competitivo; aprendizagem e desenvolvimento e profissionalismo cooperativo (relação negativa); aprendizagem e desenvolvimento e recompensa e treinamento; qualidade das relações no trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados; qualidade das relações no trabalho e integração externa; qualidade das relações no trabalho e promoção do

relacionamento interpessoal; coerência e expressividade do trabalho e profissionalismo cooperativo; coerência e expressividade do trabalho e satisfação e bem-estar dos empregados. Tendo isso em vista, o Quadro 47 resume os principais achados quanto as relações entre Sentido do Trabalho e Cultura Organizacional considerando as etapas qualitativas e quantitativas.

Quadro 47 - Síntese das relações entre Sentido do Trabalho e Cultura Organizacional

Relações entre Sentido do Trabalho e Cultura Organizacional	Etapa Qualitativa	Fatores do Sentido do Trabalho	• Aprendizagem e desenvolvimento; • Liberdade no trabalho; • Utilidade social do trabalho; • Ética no trabalho; • Trabalho como construção identitária.
		Fatores da Cultura Organizacional	• Satisfação e bem-estar dos empregados; • Recompensa e treinamento; • Profissionalismo cooperativo; • Integração externa; • Estrutura organizacional.
	Etapa Quantitativa	Hipóteses aceitas	H ₄ , H ₅ , H ₇ , H ₁₀ , H ₁₃ , H ₁₄ , H ₁₅ , H ₁₆ , H ₁₈ .
		Hipóteses rejeitas	H ₁ , H ₂ , H ₃ , H ₆ , H ₈ , H ₉ , H ₁₁ , H ₁₂ , H ₁₇ .

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A partir desses achados mencionados no Quadro 47 corrobora-se a percepção de Bendassolli (2016), de que o trabalho é uma atividade mediada por meio de sinais que acontece por intermédio da cultura, sendo um complexo de formação de significados. Dessa maneira, os objetivos propostos por essa pesquisa foram alcançados em sua totalidade e ainda, possibilitaram indagações e sugestões para estudos futuros.

Como sugestões para futuras pesquisas, tendo em vista que a etapa de adaptação transcultural das escalas ETS e IBACO foi realizada, indica-se a realização da validação dessas escalas para o contexto argentino, tendo em vista a aplicação desses instrumentos em outros contextos organizacionais na Argentina. Também pode ser realizada a verificação de aproximações e diferenças quanto ao sentido do trabalho e a cultura organizacional com outros países da América Latina, visando obter um cenário abrangente quanto a esses constructos e suas relações.

Ainda cabe salientar que estudos que relacionam o sentido do trabalho com a cultura organizacional são escassos, especialmente que associem os fatores dos dois constructos. Logo, configura-se como uma lacuna teórica que requer melhores elucidações, sendo um campo com temas a serem melhor abordados. Um ponto que requer maiores esclarecimentos diz respeito a confirmação da hipótese de que a nacionalidade dos docentes é uma variável moderadora da relação entre aprendizagem e desenvolvimento e profissionalismo cooperativo, uma vez que essa relação se apresentou de maneira negativa.

Quanto as limitações deste estudo, como a autorização para a coleta de dados da pesquisa se destinava à *Facultad de Ciencias Economicas* da universidade argentina, quase todos os questionários foram aplicados aos docentes dessa faculdade, limitando-se a outros poucos professores de outras faculdades que souberam da pesquisa e demonstraram interesse em participar. Além disso, cabe mencionar a questão idiomática que, mesmo com o conhecimento da língua por parte da pesquisadora, houve necessidade de adaptação para habituar-se com idioma, principalmente nos primeiros dias de contato com os participantes. Cabe salientar também que seria indicado a utilização de uma escala de cultura organizacional específica para instituições públicas, pois muitos termos precisaram ser adaptados pelas diferenças existentes em relação a uma empresa tradicional.

REFERÊNCIAS

- ABAD, A. M.; LÓPEZ, F. P. La cultura organizacional versus la organización como cultura. **Revista Ciencia UNEM. I**, v. 8, n. 14, p. 113-121, jun., 2015. ISSN: 1390-4272.
- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense: 2017. (Coleção Primeiros Passos, 171).
- ALLEN, N.; MEYER, J. P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, March, 1990. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- AMARAL, G. A.; BORGES, A. L.; JUIZ, A. P. M. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 20, n. 1, p. 15-28, 2017. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v20i1p15-28
- ANDRADE, S. P. V.; TOLFO, S. R.; DELLAGNELO, E. H. L. Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: interfaces entre a administração e a psicologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 200-216, 2012.
- ASBAHR, F. S. F. Sentido pessoal, significado social e atividade de estudo: uma revisão teórica. **Revista Quadrimestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**. São Paulo, v. 18, n. 2, 2014.
- BAJOIT, G.; FRANSSEN, A. O trabalho, busca de sentido. **Revista Brasileira de Educação**, n. 5 e 6, p. 76-95, 1997.
- BARALE, R. F.; SANTOS, B. R. Cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 129-136, abr./jun., 2017. ISSN:1984-6657. DOI: 10.17652/rpot/2017.2.12854.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: conceitos básicos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARBOSA, E. S. T. **Diferentes vínculos profissionais dos professores com a instituição de ensino superior e sua influência sobre o sentido do trabalho**. 2013. 90 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, 2017.
- BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**. Washington, v. 51, n. 6, p. 1173-1182, dec., 1986.
- BARROS, M. A. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a percepção de docentes de uma instituição de ensino superior privada. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 188, jan., 2017. ISSN: 15196186.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, nov./dez., 1995.

BEATON, D. E.; BOMBARDIER, C.; GUILLEMIN, F.; FERRAZ, M. B. Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures. **SPINE**, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.

BENDASSOLLI, P. F. Work and culture: Approaching cultural and work psychology. **Culture & Psychology**, v. 23, n. 3, p. 372-390, 2016. DOI: 10.1177/1354067x16682939.

BENDASSOLLI, P. F.; COELHO-LIMA, F.; PINHEIRO, R. A.; GÊ, P. C. S. The Brazilian Scientific Production on Sense and Meaning of Work: Review of Use of Terminology and Current Thematic Classifications. **Avances en Psicología Latinoamericana**, v. 33, n. 2, 2015. DOI: <https://doi.org/10.12804/apl33.02.2015.03>.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 2, p. 143-159, 2011.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Escala do Trabalho com Sentido**. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.) Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Artmed, 2015.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BORGES, L. O.; BARROS, S. C. **Inventário de significado do trabalho para trabalhadores de baixa instrução**. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.), Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia. p. 232-260. Porto Alegre: Artmed, 2015.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, n. 2, p. 11-44, 2001.

BOSI, A. P. A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 28, n. 101, p. 1503-1523, set./dez., 2007.

BRASIL. **Resolução nº 510/2016**. Conselho Nacional da Saúde, 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em dezembro de 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Câmara dos Deputados, 1990.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.

CANAN, S. R.; SANTOS, C. F. S. Educação superior em tempos de crise: há espaço nas políticas de educação para a discussão do professor universitário? **EccoS, Rev. Cient.**, São Paulo, v. 48, p. 339-361, jan./mar., 2019. DOI: 10.5585/EccoS.n48.8201.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 42, n. 5, p. 969-991, septiembre/octubre, 2008.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

COHEN-MEITAR, R.; CARMELI, A.; WALDMAN, D. A. Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences. **Creativity Research Journal**, v. 21, n. 4, p. 361-375, 2009. DOI: 10.1080/10400410902969910.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração** [recurso eletrônico]. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COSTA, D.; NASCIMENTO, R. Um olhar vivido para o sentido do trabalho. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, p. 181-209, abr., 2019. DOI: 10.21583/2447-4851.rbeo.2019.v6n1.225.

COSTA, S. G. **Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. São Paulo: Bookman, Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2. ed. São Paulo: Penso, 2013.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo *Likert*: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, Edição Especial, 2013.

D'ARISBO, A.; BOFF, D.; OLTRAMARI, A. P.; SALVAGNI, J. Regimes de flexibilização e sentidos do trabalho para docentes de ensino superior em instituições públicas e privadas. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 16 n. 2, p. 495-517, mai./ago., 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-7746-sol00125>.

DAVOGLIO, T. R.; SPAGNOLO, C.; SANTOS, B. S. Motivação para a permanência na profissão: a percepção dos docentes universitários. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 21, n. 2, p. 175-182, mai./ago., 2017.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1987.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUARTE, N. Formação do indivíduo, consciência e alienação: o ser humano na psicologia de A. N. Leontiev. **Caderno CEDES**, v. 24, n. 62, p. 44-63, 2004.

EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. **An Introduction to the Bootstrap**, London: Chapman and Hall, 1993.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura Organizacional e Dependências de Poder: a Mudança Estrutural em uma Organização do Ramo de Informática. **RAC**, v. 1, n. 2, p. 73-95, mai./ago., 1997.

FERREIRA, M. C. ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. C.; CISNE, M. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul./dez., 2002.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al. (Orgs). **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Artmed: São Paulo, 2008.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

IORESE, L., MARTINEZ, M. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. **Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 8, n. 1, p. 100-113, 2016. ISSN 2176-3070.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Rev. Adm. Emp.** Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p.7-18, out./dez., 1987.

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, 1995.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FORNELL, C.; D. F. LARCKER. Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39-50, February, 1981.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional**: Conceitos e Práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009. ISBN 978-85-221-0853-4.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOMES, L. I. **Trabalho do(c)ente e saúde do trabalhador:** compreensões de coordenadores de programas de pós-graduação *stricto sensu* de instituição federal de ensino superior. 2018. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental e Saúde do Trabalhador) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Modelagem por Equações Estruturais: conceitos e aplicações. **Revista de Administração FACES**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 83-95, ago./dez., 2003.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional:** gestão de pessoas e organizações. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados.** 6. ed. [dados eletrônicos]. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, Jr. J. F.; BLACK; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).** Los Angeles: SAGE, 2014.

HAMID, M. R. A.; SAMI, W.; SIDEK, M. H. M. Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. **Journal of Physics: Conference Series**, v. 890, 2017. DOI: 10.1088/1742-6596/890/1/012163.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, p. 115-135, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento Organizacional.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

IRIGARAY, H. A. R.; OLIVEIRA, L. B.; BARBOSA, E. S. T.; MORIN, E. M. Vínculos profissionais e sentido do trabalho: uma pesquisa com professores do ensino superior. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 1, 2019. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMG190070.

JUST, M. D.; BATISTELLA, C.; TAUFER, E.; MACKE, J. A Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior Privado, na Perspectiva de Diferentes Públicos. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 8-31, 2018.

KERN, J.; COSTA, V. M. F.; BIANCHIM, B. V.; SANTOS, R. C. T. Um olhar sobre o sentido do trabalho para docentes de uma instituição de ensino superior pública. **Revista Global Manager**, Edição Especial, v. 17, n. 2, p. 106-123, 2017.

KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T.; SANTOS, G. S.; MALTA, V. D.; SANTOS, M. F. O significado do trabalho: um estudo com professores de administração em uma universidade. **Revista Lugares de Educação [RLE]**, Bananeiras, Paraíba, v. 5, n. 11, p. 3-27, ago./dez., 2015. ISSN: 2237-1451.

KOZLOWSKI, A. C. de S. **Estudo comparativo da cultura organizacional entre a área de vendas e as áreas de suporte de uma empresa de grande porte**. 2009. 73 p. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

KRAWCZYK, N. R. As Políticas de Internacionalização das Universidades no Brasil: o caso da regionalização no Mercosul. **Jornal de Políticas Educacionais**, n. 4, p. 41-52, jul./dez., 2008.

LAGO, R. R.; CUNHA, B. S.; BORGES, M. F. S. O. Percepção do trabalho docente em uma universidade da região norte do Brasil. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 429-450, mai./ago., 2015.

LEE, M. C. C.; IDRIS, M. A.; DELFABBRO, P. H. The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. **International Journal of Stress Management**, v. 24, n. 4, p. 392-415, 2017. DOI: 10.1037/str0000043.

LEMO, D. Trabalho docente nas universidades federais: tensões e contradições. **Caderno CRH**, v. 24, n. 1, p. 105-120, 2011.

LORENTZIADIS, R. A. B. **Cooperação Organizacional: Sua importância e promoção sob os aspectos da motivação e da personalidade**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

LOURENÇO, M. L.; MOISSA, E.; VENDRAMIN, M. E.; DARIO, V. C.; SILVA, A. M. T. L.; ROGGE, J. F. N. Cultura organizacional: produção científica no Brasil no período de 2005 – 2014. **Revista Unifamma**, v. 1, p. 47-68, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Rev. bras. saúde ocup.**, v.30, n.112, p.69-79, 2005. ISSN 0303-7657. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>.

MCSHANE, S. L. VON GLINOW, M. A. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global [recurso eletrônico]**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MEANING OF WORK INTERNATIONAL RESEARCH TEAM (MOW). **The meaning of work**. London: Academic Press, 1987.

MENDES, A. M. B. Aspectos Psicodinâmicos da Relação Homem-Trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**, 1995.

MENDES, A. M. B. **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método, pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MORENO, A. K. A.; ZAPATA, D. I. C. Relación entre el sentido atribuido al trabajo y la conducta de compartir conocimiento. **Revista Puertorriqueña de Psicología**, v. 26, n. 2, p. 238-251, jul./dic., 2015. ISSN 1946-2016.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **ERA - Revista de Administração de Empresas/FGV/EAESP**, São Paulo, 2001.

MORIN, E. M. Fator humano: Os sentidos do trabalho. **RAE Executivo**, v. 1, n. 1, ago./set./out., 2002.

MORIN, E. M.; FOREST, J. Promouvoir la santé mentale au travail: donner un sens au travail. **Gestion**, v. 32, n. 2, 2007.

MORIN, E. M.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia; Sociedade**. Edição Especial, v. 19, n. 1, p. 47-56, 2007.

NASCIMENTO, J. C. H. B.; MACEDO, M. A. S. Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**. v. 10, n. 3, a. 4, p. 289-313, 2016.

NEGREIROS, D. P. **A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais**. 2011. 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2011.

NEVES, D. R.; NASCIMENTO, R. P.; FELIX JR., M. S.; SILVA, F. A. ANDRADE, R. O. B. Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, Rio de Janeiro, 2018.

NUNES, I. F. P. M. **O impacto da cooperação organizacional no desempenho individual: o efeito de mediação do *engagement* no trabalho**. 2015. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, 2015.

NUNES, T. S.; GONÇALVES, J.; SCHWEITZER, L; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. Sentidos e significados do trabalho para técnicos administrativos e docentes da Universidade Federal de Santa Catarina. **XVII Colóquio Internacional De Gestão Universitária**. Mar del Plata, Argentina, 2017. ISBN: 978-85-68618-03-5.

PACHANE, G. G.; PEREIRA, E. M. A. Em relação à formação pedagógico-pedagógica e construção de um novo perfil para professores universitários. **Revista Ibero-americana de Educação**, v. 35, n. 1, p. 1-13, 2004. DOI: <https://doi.org/10.35362/rie3512925>.

PATRUS, R.; DANTAS, D. C.; SHIGAKI, H. B. O produtivismo acadêmico e seus impactos na pós-graduação stricto sensu: uma ameaça à solidariedade entre pares? **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, jan./mar., 2015.

PEREIRA, E. F.; TOLFO, S. R. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teóricoepistemológicas. **Psicol. Argum.**, v. 34, n. 86, out./dez., 2016. DOI: 10.7213/psicol.argum.34.087.AO02.

PEREZ, F. C.; COBRA, M. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PÉREZ, J. T.; RODRÍGUEZ, J. F. G. La cultura organizacional y la satisfacción laboral en la delegación federal de la secretaría de educación pública (sep) en el estado de tabasco. **Hitos De Ciencias Economico Administrativas**, n. 64, 2016.

PORTO, A. **Áreas da vida no trabalho como preditoras da síndrome de Burnout: tradução, adaptação transcultural e validação do modelo AWS-MBIGS**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

PUNINA, A. P. C. Medición de la cultura organizacional. **Ciencias Administrativas**, v. 4, n. 8, jul./dic., 2016. ISSN 2314 – 3738.

QUEIJA, C. C. S. **Mapeamento da cultura organizacional: um estudo de caso catalão**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, 2015.

RIBEIRO, G. L. **Tropicalismo e Europeísmo**. Modos de representar o Brasil e a Argentina. In: FRIGERIO, A.; RIBEIRO, G. L. (Orgs.). *Argentinos e Brasileiros: encontros, imagens e estereótipos*. Petrópolis: Vozes, 2002.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELO, A.; IRIGARAY, H. A. R.; SOARES, D. R.; MORIN, ESTELLE M. O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da Polícia Federal. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 51, n. 6, p. 1058-1084, nov./dic., 2017.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELO, A.; MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: Um estudo multimétodos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, mar./abr., 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160206>.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, Rio de Janeiro, abr./jun., 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395117179>.

RUZA, F. M. SILVA, E. P. As transformações produtivas na pós-graduação: o prazer no trabalho docente está suspenso? **Revista Subjetividades**, Fortaleza, v. 16, n. 1, p. 91-103, abr., 2016.

SALES, M. P. S. **Trabalho docente na educação superior: uma análise a partir da teoria das representações sociais e da ergologia**. 2017. 218 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Pernambuco, 2017.

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. **Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 3, p. 1–13, nov., 2014.

SANTOS, C. C.; PEREIRA, F.; LOPES, A. Efeitos da intensificação do trabalho no ensino superior: da fragmentação à articulação entre investigação, ensino, gestão académica e transferência de conhecimento. **Revista Portuguesa de Educação**, n. 29, v. 1, p. 295-321, 2016. DOI:10.21814/rpe.6820.

SAWERS, L. **The Other Argentina: The Interior and National Development**. Routledge, Taylor & Francis, 1942.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Boston, Massachusetts Institute of Technology, v. 25, n. 2, p. 3-16, winter, 1984.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIMDT de SÁ, B.; FOLRIANI, M. D.; RAMPAZO, A. V. Assédio Sexual: O Poder do Macho na Universidade. **Estudos de Administração e Sociedade**, v.3, n. 2, p. 23-31, 2017.

SCHWEITZER, L.; GONÇALVES, J.; TOLFO, S. R.; SILVA, N. Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 103-116, jan./mar., 2016. ISSN 1984-6657. DOI: 10.17652/rpot/2016.1.680.

SILVA, L. P.; FADUL, É. A Produção Científica Sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: um Convite à Reflexão. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, jul./ago., 2010.

SILVA, M. P.; SIMÕES, J. M. O estudo do sentido do trabalho: contribuições e desafios para as organizações contemporâneas. **Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe)**, v. 13, n. 3, jul./set., 2015. ISSN 2177-4153.

SILVA, V. N.; SANTOS, G. R.; DURÃES, S. J. A. Trabalho: dimensões, significados e ampliação do conceito. **RIAEE, Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 12, n. 2, p. 739-754, 2017. E-ISSN: 1982-5587. DOI:http://dx.doi.org/10.21723/riaee.v12.n2.8356.

SOUZA, C. M.; CHAVES, M. R.; SILVA, A. V.; TSUKAHARA, M. P.; MÁZARO, A. L. Bibliometria em cultura organizacional: um levantamento nos eventos da ANPAD. **Perspectivas em Psicologia**, v. 19, n. 2, p. 115-133, jul./dez., 2015.

SPINELLI-DE-SÁ, J. G.; LEMOS, A. H. C. Sentido do Trabalho: Análise da Produção Científica Brasileira. **Revista ADM. MADE**, v. 21, n. 3, p. 21-39, Rio de Janeiro, set./dez., 2017.

SPINK, M. J. **Linguagem e produção de sentidos no cotidiano**. Biblioteca Virtual de Ciências Humanas. Rio de Janeiro, 2010. ISBN: 978-85-7982-046-5.

STRAPAZZON, T. **Influência da cultura organizacional na retenção dos profissionais em empresas de base tecnológica na região oeste de Santa Catarina**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2017.

SULISTYO, H. Organizational Citizenship Behavior of Islamic Banks Through Meaning in Life and Meaning of Work. **Jurnal Keuangan dan Perbankan**, v. 21, n. 4, p. 589-600, 2017.

TEIXEIRA, R. S. **Diagnóstico da cultura organizacional por meio dos valores e práticas organizacionais de uma instituição de educação profissionalizante do Rio Grande do Sul**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade) - Instituto Superior de Administração e Economia, 2015.

TOLFO, S. R.; COUTINHO, M. C.; BAASCH, D.; CUGNIER, J. S. Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. **Univ. Psychol.** Bogotá, Colômbia, v. 10, n. 1, p. 175-188, 2011.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia; Sociedade**, Edição Especial, v. 19, n. 1, p. 38-46, 2007.

VALE, F. C. **O impacto da cultura organizacional nos estilos de gestão de conflito**. 2016. 107 p. Dissertação (Mestrado na Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2016.

VALE, S. F.; BRITO FILHO, F. H.; MACIEL, R. H. Propriedades psicométricas da escala de sentido do trabalho em professores do ensino superior privado. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 10, n. 2, p. 168-176, 2019. ISSN 2179-1740.

VARELA, R. V.; VÁSQUEZ, M. E. R. Estudio sobre el estado de la literatura de la cultura organizacional en la administración pública desde el enfoque de análisis de contenidos. **Análisis**, v. 49, n. 90, p. 111-134. Bogotá, enero/jun., 2017. ISSN: 0120-8454.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VIEIRA-SANTOS, J.; HENKLAIN, M. H. O. Contingências sociais que dificultam o engajamento do professor universitário em relações de qualidade com seus alunos. **Revista Perspectivas**, v. 8, n. 2, p. 200-214, 2017. DOI: 10.18761/PAC.2016.032.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Sentido do Trabalho e Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho para Professores de Universidades Públicas do Brasil e do Canadá. **Anais do XXXVIII encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2014.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Sentido do trabalho e orientação para o trabalho: um estudo em universidades públicas de Minas Gerais e do Quebec. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 4, p. 117-133, Edição Especial, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n4p117>.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Indicadores de qualidade de vida no trabalho para professores de instituições públicas de ensino superior: uma comparação entre Brasil e Canadá. **CONTEXTUS, Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 2, abr./jul., 2016a.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Sentido do trabalho e fatores de qualidade de vida no trabalho: a percepção de professores brasileiros e canadenses. **Revista Alcance –Eletrônica**, v. 23, n. 3, jul./set., p. 272-292, 2016b.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Qualidade de Vida no Trabalho: Um Modelo Sistêmico de Análise. **Revista Administração em Diálogo (RAD)**, v. 19, n. 2, p. 62-90, mai./jun./jul./ago., 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.20946/rad.v19i2.31720>.

VILAS BOAS, A. A.; PIRES, A. A. S.; FARIA, D. A.; MORIN, E. M. Indicadores de qualidade de vida no trabalho de docentes de instituições federais de ensino superior das regiões sudeste, centro-oeste e Distrito Federal. **Braz. Ap. Sci. Rev.**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 19-51, jan./mar., 2018. ISSN 2595-3621.

VYGOTSKI, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** [recurso eletrônico]. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2016.

WALLIMAN, N. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2015.

ZAGO, C. C. Cultura organizacional formação, conceito e constituição. **Sistemas; Gestão**, v. 8, p. 106-117, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A- PROTOCOLO DE ENTREVISTAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PROTOCOLO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Questões norteadoras da entrevista
1 -Me conte brevemente sobre sua trajetória como professor
2- E como é trabalhar na instituição?
3- Quais são as práticas de recompensas e treinamento adotados pela instituição?
4- Fale sobre a preocupação da instituição com o bem-estar, motivação e satisfação dos professores e a busca por um ambiente de trabalho agradável e prazeroso?
5- Como é valorizado o esforço, a dedicação, a competência e o espírito colaborativo dos professores na busca pelas metas comuns da instituição?
6- De que maneira você percebe a competitividade dentro da instituição e a busca pela eficácia individual para obtenção dos objetivos, ainda que isso implique “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes?
7- Conte-me sobre a relação com seus colegas de trabalho, tanto professores como diretores e coordenadores?
8- Como é a relação dos docentes com os alunos?
9- Como seu trabalho impacta a vida de outras pessoas e é útil para a comunidade?
10- Em relação a ter um trabalho moralmente justificável, tanto em suas atividades como em seus resultados, como você percebe a sua função?
11- Seu trabalho combina com suas habilidades, estimula seu potencial e torne possível o alcance de seus objetivos? Fale sobre esse aspecto:
12- Em relação a exercer um trabalho que corresponda às competências que você desenvolveu e aos seus interesses profissionais e que também permita que você atinja seus objetivos e seja ouvido, como você percebe seu trabalho?
13- Como é sua autonomia para exercer suas habilidades e discernimento para resolver problemas e tomar decisões sobre o trabalho?
14- Qual é o sentido do seu trabalho?
15- Como a maneira como você se percebe que a cultura da sua instituição influencia no sentido do seu trabalho?
16- Quais os principais elementos da cultura da sua organização que influencia no sentido de ser professora para você?

APÊNDICE B- PROTOCOLO DE ENTREVISTAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PROTOCOLO PARA ENTREVISTA SEMESTRUCURADA

Cuestiones orientadoras de la entrevista
1 -Me cuente brevemente sobre su trayectoria como professor
2- ¿Cómo es trabajar en la institución?
3- ¿Cuáles son las prácticas de recompensas y entrenamiento adoptados por la institución?
4- Hable sobre la preocupación de la institución con el bienestar, la motivación y la satisfacción de los profesores y la búsqueda de un ambiente de trabajo agradable y placentero
5- Cómo es valorado el esfuerzo, la dedicación, la competencia y el espíritu colaborativo de los profesores en la búsqueda de las metas comunes de la institución?
6- De qué manera usted percibe la competitividad dentro de la institución y la búsqueda de la eficacia individual para la obtención de los objetivos, aunque eso implique "pasar por encima" de los colegas que busquen objetivos semejantes?
7- Cuéntame sobre la relación con sus compañeros de trabajo, tanto profesores como directores y coordinadores:
8 - Cómo es la relación de los docentes con los alumnos?
9- Cómo su trabajo impacta la vida de otras personas y es útil para la comunidad?
10- En relación a tener un trabajo moralmente justificable, tanto en sus actividades como en sus resultados, como usted percibe su función?
11- Su trabajo combina con sus habilidades, estimula su potencial y hace posible el alcance de sus objetivos? Hable a este respecto:
12- En relación a ejercer un trabajo que corresponda a las competencias que usted ha desarrollado ya sus intereses profesionales y que también permita que usted alcance sus objetivos y sea oído, cómo usted percibe su trabajo?
13- Cómo es su autonomía para ejercer sus habilidades y discernimiento para resolver problemas y tomar decisiones sobre el trabajo?
14- Cuál es el sentido de su trabajo?
15- Cómo se percibe que la cultura de su institución influye en el sentido de su trabajo?
16- Cuáles son los principales elementos de la cultura de su organización que influye en el sentido de ser profesora para usted?

APÊNDICE C- DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL

ETAPA I E II - TRADUÇÃO E SÍNTESE DAS TRADUÇÕES

Quadro 1 – Tradução e síntese das traduções do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes

Questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes					
Item	Versão original	Tradução 1	Tradução 2	Tradução 3	1ª Versão em espanhol
Enunciado	Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como objetivo analisar a relação entre o sentido do trabalho e a cultura da organização na percepção de docentes de universidades brasileiras e argentinas. Contamos com sua colaboração para prestar as informações solicitadas. Lembre-se que não há respostas certas ou erradas. Leia as questões com atenção e seja sincero, assinalando a alternativa que você mais se identifica. Os questionários estarão sob responsabilidade da Prof ^a . Dr ^a Vânia Medianeira Flores Costa e seu anonimato e o sigilo de suas informações está garantido. Os dados somente serão utilizados para fins acadêmicos. Caso você tenha alguma dúvida, entre em contato com as responsáveis pela pesquisa: a mestrand	Este cuestionario es parte de una investigación que tiene como objetivo analizar la relación entre el sentido del trabajo y la cultura de la organización en la percepción de docentes de universidades brasileñas y argentinas. Contamos con su colaboración para proporcionar las informaciones solicitadas. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas . Lea las cuestiones con atención y sea sincero, señalando la alternativa con la que usted más se identifica. Los cuestionarios estarán bajo la responsabilidad de la Prof ^a . Dr ^a Vânia Medianeira Flores Costa y el anonimato y secreto de sus informaciones está garantizado. Los datos sólo serán utilizados para fines académicos. Si usted	Este cuestionario hace parte de una investigación que tiene como objetivo analizar la relación entre el sentido de trabajo y la cultura de la organización en la percepción de docentes de universidades brasileras y argentinas. Contamos con su colaboración para prestar las informaciones solicitadas. Recuerda que no hay respuestas ciertas o erradas . Lea las cuestiones con atención y sea sincero, señalando la alternativa que más se identifique. Los cuestionarios están bajo responsabilidad de la Profesora Dr ^a Vânia Medianeira Flores Costa y el anonimato de las informaciones dadas está garantizado. Los datos solamente serán utilizados para fines académicos. En caso de tener alguna duda,	La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por objetivo analizar la relación entre el trabajo y la cultura organizacional en la percepción de docentes de universidades brasileras y argentinas. Contamos con su colaboración para responder a las preguntas solicitadas. Recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas . Por favor, lea las preguntas con atención y responda lo más sincero posible, marcando la alternativa con la que más se identifica. La encuesta está bajo la responsabilidad de la Prof ^a . Dr ^a Vânia Medianeira Flores Costa, el anonimato y el sigilo de su información están validados. Los datos otorgados en esta encuesta solo serán utilizados para fines académicos. En caso	Este cuestionario es parte de una investigación que tiene como objetivo analizar la relación entre el sentido del trabajo y la cultura de la organización en la percepción de docentes de universidades brasileñas y argentinas. Contamos con su colaboración para proporcionar las informaciones solicitadas. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas . Lea las cuestiones con atención y sea sincero, señalando la alternativa con la que usted más se identifica. Los cuestionarios estarán bajo la responsabilidad de la Prof ^a . Dr ^a Vânia Medianeira Flores Costa y el anonimato y sigilo de sus informaciones está garantizado. Los datos sólo serán utilizados para fines académicos. En caso de

	Maria Julia Pegoraro Gai e a professora orientadora por meio dos e-mails mariajuliagai@hotmail.com e vania.costa@ufsm.br, pelo telefone (55) 3220-9297 - ramal 200 ou no endereço Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4205, Cidade Universitária, Bairro Camobi, Santa Maria/RS. Desde já agradecemos por sua colaboração. PARTE I - QUESTIONÁRIO DE DADOS PESSOAIS E OCUPACIONAIS	tiene alguna duda, entre en contacto con las responsables de la investigación: la mestrada Maria Julia Pegoraro Gai y la profesora orientadora por medio de los e-mails mariajuliagai@hotmail.com y vania.costa@ufsm.br, por el teléfono +55 (55) 3220-9297 – ramal 200 o en la dirección Universidad Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, edificio 74C, sala 4205, Ciudad Universitaria, Barrio Camobi, Santa Maria/RS. Desde ya agradecemos por su colaboración. PARTE I – CUESTIONARIO DE DATOS PERSONALES Y OCUPACIONALES	entre en contacto con las responsables de la investigación: la maestranda Maria Julia Pegoraro Gai e la profesora orientadora, por medio de los e-mails mariajuliagai@hotmail.com y vania.costa@ufsm.br, por el teléfono (55) 3220-9297 - prefijo 200 o en la dirección Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4205, Ciudad Universitária, Barrio Camobi, Santa Maria/RS. Desde ya agradecemos por su colaboración. PARTE I - CUESTIONARIO DE DATOS PERSONALES Y OCUPACIONALES	tenga alguna duda, puede contactarse con las responsables de la investigación: la alumna Maria Julia Pegoraro Gai y la profesora orientadora por medio de los e-mails mariajuliagai@hotmail.com y vania.costa@ufsm.br, por el teléfono (55) 3220-9297 - anexo 200 o en la Universidad Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, edificio 74C, sala 4205, Ciudad Universitaria, Bairro Camobi, Santa Maria/RS. Agradecemos anticipadamente por su colaboración. PARTE I - PREGUNTAS DE DATOS PERSONALES Y OCUPACIONALES	tener alguna duda, entre en contacto con las responsables de la investigación: la alumna Maria Julia Pegoraro Gai y la profesora orientadora por medio de los e-mails mariajuliagai@hotmail.com y vania.costa@ufsm.br, por el teléfono +55 (55) 3220-9297 – prefijo 200 o en la dirección Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, edificio 74C, sala 4205, Ciudad Universitaria, Barrio Camobi, Santa Maria/RS. Desde ya agradecemos por su colaboración. PARTE I – CUESTIONARIO DE DATOS PERSONALES Y OCUPACIONALES
1	1 IDADE 1. até 30 anos 2. entre 31 a 40 anos 3. entre 41 a 50 anos 4. entre 51 a 60 anos 5. mais de 61 anos	1 EDAD 1.hasta 30 años 2. entre 31 a 40 años 3. entre 41 a 50 años 4. entre 51 a 60 años 5. más de 61 años	1 EDAD 1.hasta 30 años 2. entre 31 a 40 años 3. entre 41 a 50 años 4. entre 51 a 60 años 5. más de 61 años	1 EDAD 1.hasta 30 años 2. entre 31 y 40 años 3. entre 41 y 50 años 4. entre 51 y 60 años 5. más de 61 años	1 EDAD 1.hasta 30 años 2. entre 31 a 40 años 3. entre 41 a 50 años 4. entre 51 a 60 años 5. más de 61 años
2	2 Gênero 1, Feminino 2. Masculino	2 GÉNERO 1. Femenino 2. Masculino	2 GÉNERO 1. Femenino 2. Masculino	2 GÉNERO 1. Femenino 2. Masculino	2 GÉNERO 1. Femenino 2. Masculino
3	3 POSSUI FILHOS 1.Sim 2.Não	3 TIENE HIJOS 1. Si 2. No	3 TIENES HIJOS 1. Si 2. No	3 ¿TIENE HIJOS? 1. Si 2. No	3 TIENES HIJOS 1. Si 2. No

4	4 ESTADO CIVIL 1. Solteiro (a) 2. Casado (a) ou em união estável 3. Viúvo (a) 4. Separado/divorciado (a)	4 ESTADO CIVIL 1. Soltero (a) 2. Casado (a) o en unión estable 3. Viudo (a) 4. Separado/divorciado (a)	4 ESTADO CIVIL 1. Soltero (a) 2. Casado (a) o pareja de hecho 3. Viudo (a) 4. Separado/divorciado (a)	4 ESTADO CIVIL 1. Soltero (a) 2. Casado (a) o en unión estable 3. Viudo (a) 4. Separado/divorciado (a)	4 ESTADO CIVIL 1 () Soltero (a) 2 () Casado (a) o pareja de hecho 3 () Viudo (a) 4 () Separado/divorciado (a)
5	5 ESCOLARIDADE 1. Ensino Superior 2. Especialização 3. Mestrado 4. Doutorado 5. Pós-doutorado	5 ESCOLARIDAD 1. Enseñanza Superior 2. Especialización 3. Master 4. Doctorado 5. Post doctorado	5 ESCOLARIDAD 1. Ciclo Superior 2. Especialización 3. Máster 4. Doctorado 5. Post-doctorado	5 EDUCACIÓN 1. Educación Superior 2. Especialización 3. Maestría 4. Doctorado 5. Post-doctorado	5 ESCOLARIDAD 1 () Ciclo Superior 2 () Especialización 3 () Master 4 () Doctorado 5 () Post doctorado
6	6 TEMPO DE CARREIRA 1. de 6 meses a 2 anos 2. de 3 a 6 anos 3. de 7 a 10 anos 4. de 10 a 15 anos 5. mais de 15 anos	6 TIEMPO DE CARRERA 1. de 6 meses a 2 años 2. de 3 a 6 años 3. de 7 a 10 años 4. de 10 a 15 años 5. más de 15 años	6 TIEMPO DE CARRERA 1. de 6 meses a 2 años 2. de 3 a 6 años 3. de 7 a 10 años 4. de 10 a 15 años 5. más de 15 años	6 TIEMPO DE CARRERA 1. de 6 meses a 2 años 2. de 3 a 6 años 3. de 7 a 10 años 4. de 10 a 15 años 5. más de 15 años	6 TIEMPO DE CARRERA 1. de 6 meses a 2 años 2. de 3 a 6 años 3. de 7 a 10 años 4. de 10 a 15 años 5. más de 15 años
7	7 RENDA 1. menos de 5 salários mínimos 2. entre 6 e 10 salários mínimos 3. entre 10 e 15 salários mínimos 4. mais de 15 salários mínimos	7 RENDA 1. menos de 5 salarios mínimos 2. entre 6 y 10 salarios mínimos 3. entre 10 y 15 salarios mínimos 4. más de 15 salarios mínimos	7 RENTA 1. menos de 5 salarios mínimos 2. entre 6 y 10 salarios mínimos 3. entre 10 y 15 salarios mínimos 4. más de 15 salarios mínimos	7 INGRESOS 1. menos de 5 salarios mínimos 2. entre 6 y 10 salarios mínimos 3. entre 10 y 15 salarios mínimos 4. más de 15 salarios mínimos	7 RENDA 1. menos de 5 salarios mínimos 2. entre 6 y 10 salarios mínimos 3. entre 10 y 15 salarios mínimos 4. más de 15 salarios mínimos
8	8 CARGA HORÁRIA SEMANAL 1 () menos de 20 horas 2 () 20 horas 3 () 40 horas 4 () mais de 40 horas	8 CARGA HORÁRIA SEMANAL 1. menos de 20 horas 2. 20 horas 3. 40 horas 4. más de 40 horas	8 CARGA HORARIA SEMANAL 1. menos de 20 horas 2. 20 horas 3. 40 horas 4. más de 40 horas	8 CARGA HORARIA SEMANAL 1. menos de 20 horas 2. 20 horas 3. 40 horas 4. más de 40 horas	8 CARGA HORÁRIA SEMANAL 1. menos de 20 horas 2. 20 horas 3. 40 horas 4. más de 40 horas

Quadro 2 – Tradução e síntese das traduções da Escala do Trabalho com Sentido

Escala do Trabalho com Sentido					
Item	Versão original	Tradução 1	Tradução 2	Tradução 3	1ª Versão em espanhol
Enunciado	PARTE II – ESCALA DO TRABALHO COM SENTIDO Os enunciados seguintes dizem respeito à opinião que você tem sobre seu trabalho. Em que medida você está de acordo com cada uma delas em uma escala de 1 a 5? Responda às questões com sinceridade e lembre-se de responder a todas as afirmativas. ENUNCIADOS	PARTE II – ESCALA DEL TRABAJO CON SENTIDO Los siguientes enunciados hacen referencia a la opinión que usted tiene sobre su trabajo. ¿En qué medida usted está de acuerdo con cada una de ellas en una escala de 1 a 5? Responda a las preguntas con sinceridad y recuerde responder a todas las afirmaciones. ENUNCIADOS	PARTE II – ESCALA DE TRABAJO CON SENTIDO Los siguientes enunciados se refieren a la opinión que usted tiene sobre su trabajo. ¿En que medida tu estas de acuerdo con cada una de ellas en una escala de 1 a 5? Responda las cuestiones con Sinceridade y recuerde de responder todos los ítems. ENUNCIADOS	PARTE II – ESCALA DEL TRABAJO CON SENTIDO Por favor, responder los siguientes enunciados respecto a la opinión que usted tiene sobre su trabajo. En una escala del 1 al 5, ¿en qué medida usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada uno de los enunciados? Responda las preguntas con sinceridad y recuerde de responder a todos los enunciados. ENUNCIADOS	PARTE II – ESCALA DEL TRABAJO CON SENTIDO Los siguientes enunciados si refieren a la opinión que usted tiene sobre su trabajo. ¿En qué medida usted está de acuerdo con cada una de ellas en una escala de 1 a 5? Responda a las preguntas con 228inceridade y recuerde responder a todas las afirmaciones. ENUNCIADOS
Escala	1 Não se aplica de modo nenhum; 2 Pouco se aplica; 3 Aplica-se razoavelmente; 4 Aplica-se bastante; 5 Aplica-se totalmente.	1 Desacuerdo totalmente; 2 Desacuerdo; 3 Indiferente; 4 Concuero; 5 Concuero totalmente.	1 En desacuerdo totalmente; 2 No estoy de acuerdo; 3 Indiferente; 4 Estoy de acuerdo; 5 Totalmente de acuerdo	1Totalmente en desacuerdo; 2 En desacuerdo; 3 Indiferente; 4 De acuerdo; 5 Totalmente de acuerdo	1Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo; 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 De acuerdo; 5 Totalmente de acuerdo
9	Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências.	Realizo un trabajo que corresponde a mis competencias.	Realizo un trabajo que corresponde con mis competencias	Realizo un trabajo que corresponde a mis competencias.	Realizo un trabajo que corresponde con mis competencias.
10	Meu trabalho é útil para a sociedade.	Mi trabajo es útil para la sociedad.	Mi trabajo es útil para la sociedad.	Mi trabajo es útil para la sociedad.	Mi trabajo es útil para la sociedad.
11	Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	Mi trabajo me permite tener buenos contactos con mis amigos .	Mi trabajo me permite tener buenas relaciones con mis colegas .	Mi trabajo me permite tener buenas relaciones con mis colegas .	Mi trabajo me permite tener buenos contactos con mis compañeros .
12	Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.	Mi trabajo trae una contribución a la sociedad.	Mi trabajo trae una contribución a la sociedad.	Mi trabajo trae una contribución a la sociedad.	Mi trabajo trae una contribución a la sociedad.

13	Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	Tengo buenas relaciones con mis colegas de trabajo.	Tengo buenas relaciones con mis colegas de trabajo.	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.
14	Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.	En mi trabajo, tengo libertad para resolver los problemas de acuerdo con mi juicio .	En mi trabajo, tengo libertad para resolver los problemas de acuerdo con mi juicio .	En mi trabajo, tengo libertad para resolver los problemas de acuerdo a mi criterio .	En mi trabajo, tengo libertad para resolver los problemas de acuerdo a mi criterio .
15	Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	Existe compañerismo entre mis compañeros de trabajo y yo.	Existe compañerismo entre mis colegas de trabajo y yo.	Existe compañerismo entre mis colegas de trabajo y yo.	Existe compañerismo entre mis compañeros de trabajo y yo.
16	Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe.	Mi trabajo permite que me perfeccione .	Mi trabajo permite que me perfeccione .	Mi trabajo me permite mejorar mis habilidades .	Mi trabajo permite mejorar mis habilidades .
17	Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	Trabajo en un ambiente que valora la justicia (que respeta mis derechos).	Trabajo en un ambiente que valorizan la justicia (respetan mis derechos).	Trabajo en un ambiente que valora la justicia (respeto mis derechos).	Trabajo en un ambiente que valora la justicia (que respeta mis derechos).
18	Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.	Trabajo en un ambiente donde todos son tratados con igualdad .	Trabajo en un ambiente que todos somos tratados con igualdad .	Trabajo en un ambiente en el que todos son tratados por igual .	Trabajo en un ambiente donde todos son tratados con igualdad .
19	Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	Trabajo en un ambiente que valora la consideración por la dignidad humana.	Trabajo en un ambiente que valora la consideración por la dignidad humana.	Trabajo en un ambiente que valora la consideración por la dignidad humana.	Trabajo en un ambiente que valora la consideración por la dignidad humana.
20	Meu trabalho me permite aprender.	Mi trabajo me permite aprender.	Mi trabajo me permite aprender.	Mi trabajo me permite aprender.	Mi trabajo me permite aprender.
21	Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	Mi trabajo corresponde a mis intereses profesionales.	Mi trabajo corresponde a mis intereses profesionales.	Mi trabajo se relaciona con mis intereses profesionales.	Mi trabajo corresponde a mis intereses profesionales.
22	Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	Mi trabajo me permite desarrollar mis competencias.	Mi trabajo me permite desarrollar mis competencias.	Mi trabajo me permite desenvolver mis competencias.	Mi trabajo me permite desarrollar mis competencias.
23	Meu trabalho é útil aos outros.	Mi trabajo es útil para los demás .	Mi trabajo es útil para los otros .	Mi trabajo es útil para los demás .	Mi trabajo es útil para los demás .
24	Meu trabalho permite que eu me faça ouvir.	Mi trabajo permite que me haga oír.	Mi trabajo permite que me haga oír.	Mi trabajo permite que me haga oír.	Mi trabajo permite que me haga oír.
25	Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	Trabajo en un ambiente que respeta a las personas.	Trabajo en un ambiente que respetan las personas.	Trabajo en un ambiente que respeta a las personas.	Trabajo en un ambiente que respeta a las personas.
26	Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos.	Mi trabajo me permite atingir mis objetivos.	Mi trabajo me permite cumplir mis objetivos.	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos.
27	Tenho autonomia em meu trabalho.	Tengo autonomía en mi trabajo.	Tengo autonomía en mi trabajo.	Tengo autonomía en mi trabajo.	Tengo autonomía en mi trabajo.

28	Posso contar com o apoio de meus colegas de trabalho.	Puedo contar con el apoyo de mis compañeros de trabajo.	Puedo contar con el apoyo de mis colegas de trabajo.	Puedo contar con el apoyo de mis colegas de trabajo.	Puedo contar con el apoyo de mis compañeros de trabajo.
29	Tenho prazer na realização de meu trabalho.	Disfruto realizando mi trabajo.	Me satisfaz realizar mi trabajo.	Tengo placer al realizar mi trabajo.	Disfruto realizando mi trabajo.
30	Meu trabalho me permite tomar decisões.	Mi trabajo me permite tomar decisiones.	Mi trabajo me permite tomar decisiones.	Mi trabajo me permite tomar decisiones.	Mi trabajo me permite tomar decisiones.
31	Meu trabalho é importante para os outros.	Mi trabajo es importante para los demás .	Mi trabajo es importante para los otros .	Mi trabajo es importante para los demás .	Mi trabajo es importante para los demás .
32	Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	Tengo libertad para decidir cómo realizar mi trabajo.	Tengo libertad para decidir como realizar mi trabajo.	Tengo libertad para decidir cómo realizar mi trabajo.	Tengo libertad para decidir como realizar mi trabajo.

Quadro 3 – Tradução e síntese das traduções do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional

Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional					
Item	Versão original	Tradução 1	Tradução 2	Tradução 3	1ª Versão em espanhol
Enunciado	PARTE III - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das organizações. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua instituição, em uma escala de 1 a 5, conforme ilustrado abaixo: Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na instituição e não a sua	PARTE III - INSTRUMENTO BRASILEÑO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Usted encontrará, en las páginas siguientes, una serie de afirmaciones relacionadas con las diferentes prácticas y procedimientos que se adoptan comúnmente en el día a día de las organizaciones. Marca el grado en que cada una de ellas caracteriza su institución, en una escala del 1 al 5, como se muestra a continuación:	PARTE III - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA LA VALORACIÓN DE LA CULTURA DE ORGANIZACIÓN En las páginas siguientes, encontrará una serie de ítems relacionados de las diferentes prácticas y procedimientos que son comúnmente adoptados en el día a día en las organizaciones. Marque el grado en que cada una de ellas caracteriza su institución en una escala de 1 a 5 conforme ilustrado a bajo: Su respuesta debe reflejar lo que de hecho ocurre en la	PARTE III - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL En las siguientes páginas encontrará una serie de enunciados relacionados a las diferentes prácticas y procedimientos que son comúnmente adoptados en el día a día de las organizaciones. Señale el grado en el que cada una de estas prácticas se caracterizan en su organización, en una escala de 1 a 5, conforme a la siguiente imagen:	PARTE III - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL En las paginas siguientes encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las diferentes prácticas y procedimientos que se adoptan comúnmente en el día a día de las organizaciones. Marca el grado en que cada una de estas practicas caracteriza su institución, en una escala del 1 al 5, como se muestra a continuación: Su respuesta debe reflejar lo que sucede en la institución y no su opinión personal o

	opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco. Na instituição em que eu trabalho ...	Su respuesta debe reflejar lo que sucede en la institución y no su opinión personal o grado de satisfacción con lo que ocurre. Responde por favor a todas las afirmaciones, sin dejar ninguna en blanco. En la institución en la que trabajo...	institución y no su opinión personal o grado de satisfacción con lo que ocurre. Responda por favor todos los ítems y no deje ningún en blanco. En la institución en la que trabajo ...	Su respuesta debe reflejar lo que realmente acontece en su organización y no sobre su opinión personal o grado de satisfacción con el que ocurre. Responda por favor a todos los enunciados, sin dejar ninguno en blanco. En la organización en la que trabajo	grado de satisfacción con lo que ocurre. Responde por favor a todas las afirmaciones, sin dejar ninguna en blanco. En la institución en la que trabajo...
Escala	1 Não se aplica de modo nenhum; 2 Pouco se aplica; 3 Aplica-se razoavelmente; 4 Aplica-se bastante; 5 Aplica-se totalmente	1 No se aplica de ningún modo ; 2 Se aplica poco; 3 Se aplica razonablemente; 4 Se aplica bastante; 5 Se aplica totalmente	1 No se aplica de ninguna manera ; 2 Se aplica poco; 3 Se aplica razonablemente; 4 Se aplica bastante; 5 Se aplica totalmente.	1 No se aplica de ningún modo ; 2 Se aplica poco; 3 Se aplica razonablemente; 4 Se aplica bastante; 5 Se aplica totalmente.	1 No se aplica de ninguna manera ; 2 Se aplica poco; 3 Se aplica razonablemente; 4 Se aplica bastante; 5 Se aplica totalmente.
33	Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	Los servidores tienen una amplia libertad de acceso a los directores.	Los servidores tienen una amplia libertad de acceso a los directores.	Los colaboradores tienen amplia libertad para acceder a los directores.	Los servidores tienen una amplia libertad de acceso a los directores.
34	O atendimento às necessidades dos alunos é uma das metas mais importantes.	El atendimento a las necesidades de los alumnos es una de las metas más importantes.	El atendimento a las necesidades de los alumnos es una de las metas más importantes	La atención a las necesidades de los alumnos es una de las metas más importantes.	El atendimento a las necesidades de los alumnos es una de las metas más importantes.
35	As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante da instituição.	Las necesidades personales y el bienestar de los servidores constituyen una preocupación constante de la institución.	Las necesidades personales y el bienestar de los servidores constituyen una preocupación importante en la institución.	Las necesidades personales y el bien estar de los colaboradores constituyen una preocupación constante de la institución.	Las necesidades personales y el bienestar de los servidores constituyen una preocupación constante de la institución.
36	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos alunos.	Se persigue la excelencia de productos y servicios como forma de satisfacer a los alumnos.	Se persigue la excelencia de productos y servicios como forma de satisfacer a los alumnos.	Se persigue a la excelencia de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los alumnos.	Se persigue la excelencia de productos y servicios como forma de satisfacer a los alumnos.
37	Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	Los servidores que presentan ideas innovadoras suelen ser premiados.	Los servidores que presentan ideas innovadoras suelen ser premiados.	Los colaboradores que presentan ideas innovadoras suelen ser premiados.	Los servidores que presentan ideas innovadoras suelen ser premiados.
38	Investe-se no crescimento profissional dos servidores.	Se invierte en el crecimiento profesional de los servidores .	Se invierte en el crecimiento profesional de los servidores .	Se invierte en el crecimiento profesional de los colaboradores .	Se invierte en el crecimiento profesional de los servidores .
39	O acompanhamento e atendimento das	El seguimiento y atendimento de las	El seguimiento y atención de las necesidades de los	El acompañamiento y atención a las necesidades de	El seguimiento y atención de las necesidades de los

	necessidades dos alunos é feito constantemente.	necesidades de los alumnos se realiza constantemente.	alumnos se realiza constantemente.	los alumnos es realizado de manera constante.	alumnos es realizado de manera constante.
40	Mantêm-se relações amigáveis com os alunos.	Se mantienen relaciones amigables con los alumnos.	Se mantienen relaciones amigables con los alumnos.	Se mantienen relaciones cordiales con los alumnos.	Se mantienen relaciones amigables con los alumnos.
41	Os chefes imediatos são como pais para os servidores.	Los jefes inmediatos son como padres para los servidores.	Los jefes inmediatos son como padres para los servidores.	Los jefes inmediatos son como “padres” para los colaboradores.	Los jefes inmediatos son como padres para los servidores.
42	Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	Los servidores reciben entrenamiento para poder desarrollar su creatividad.	Los servidores reciben formación para poder desarrollar su creatividad.	Los colaboradores reciben capacitaciones para poder desarrollar su creatividad.	Los servidores reciben formación para poder desarrollar su creatividad.
43	Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	Los servidores son premiados cuando presentan un desempeño que se destaca de los demás.	Los servidores son premiados cuando presentan un desempeño que se destaca de los demás.	Los colaboradores son premiados cuando presentan un desempeño que se destaca de los demás.	Los servidores son premiados cuando presentan un desempeño que se destaca de los demás.
44	Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.	Los programas para aumentar la satisfacción de los servidores se desarrollan regularmente.	Los programas para aumentar la satisfacción de los servidores se desarrollan regularmente.	Se desarrollan regularmente programas para aumentar la satisfacción de los colaboradores.	Los programas para aumentar la satisfacción de los servidores se desarrollan regularmente.
45	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores.	Es práctica común la celebración de los aniversarios por los servidores.	Es común la celebración de los aniversarios por los servidores.	Es una práctica común la celebración de cumpleaños por los colaboradores.	Es común la celebración de los aniversarios por los servidores.
46	A preocupação do docente com a qualidade de seu serviço é bem vista.	La preocupación del docente con la calidad de su servicio es bien vista.	La preocupación del docente con la calidad de su servicio esta bien vista.	La preocupación del docente con la calidad de su servicio es bien vista.	La preocupación del docente con la calidad de su servicio es bien vista.
47	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	Las innovaciones se introducen en general para satisfacer las necesidades del mercado.	Las innovaciones se introducen en general para satisfacer las necesidades del mercado.	Las innovaciones son implementadas para atender a las necesidades del mercado.	Las innovaciones se introducen en general para satisfacer las necesidades del mercado.
48	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores.	Los eventos sociales con distribución de regalos son comúnmente realizados para los servidores.	Los eventos sociales con distribución de regalos son comúnmente realizados para los servidores.	Se realizan comúnmente eventos sociales con la entrega de regalos (incentivos) para los colaboradores.	Los eventos sociales con distribución de regalos son comúnmente realizados para los servidores.
49	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	El esfuerzo y la dedicación al trabajo son calidades bastante apreciadas.	El esfuerzo y la dedicación al trabajo son calidades muy apreciadas.	El esfuerzo y dedicación para el trabajo son cualidades bastante apreciadas.	El esfuerzo y la dedicación al trabajo son calidades muy apreciadas.

50	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.	Los programas destinados a mejorar el bienestar de los servidores son implementados y testados.	Los programas destinados a mejorar el bienestar de los servidores se implementan y se prueban.	Se implementan y evalúan programas destinados a mejorar el bien estar de los colaboradores.	Los programas destinados a mejorar el bienestar de los servidores son implementados y testados.
51	O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude.	El profesionalismo de los servidores es visto como una gran virtud.	El profesionalismo de los servidores es visto como una gran virtud.	El profesionalismo de los colaboradores es visto como una gran virtud.	El profesionalismo de los servidores es visto como una gran virtud.
52	As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	Las relaciones entre servidores y miembros de alto rango son cordiales y amigables.	Las relaciones entre servidores y miembros de alto rango son cordiales y amigables.	Las relaciones entre los colaboradores y miembros de alto nivel son cordiales y amables.	Las relaciones entre servidores y miembros de alto rango son cordiales y amigables.
53	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	La preocupación en superar las dificultades del día a día es vista como de gran valor.	La preocupación por superar las dificultades del día a día es vista como de gran valor.	La preocupación en superar las dificultades del día a día es vista como un gran valor.	La preocupación en superar las dificultades del día a día es vista como de gran valor.
54	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	Los servidores que demuestran dedicación y espíritu de colaboración son los mejores modelos a seguir.	Los servidores que demuestran dedicación y espíritu de colaboración son los mejores modelos a seguir.	Los colaboradores que demuestran dedicación y espíritu de trabajo son los mejores modelos a seguir.	Los servidores que demuestran dedicación y espíritu de colaboración son los mejores modelos a seguir.
55	Somente os bons servidores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	Sólo los Buenos servidores reciben beneficios que les garantizan un mejor bienestar.	Sólo los buenos servidores reciben beneficios que les garantizan un mejor bienestar.	Solamente los mejores colaboradores reciben beneficios que les garantizan un mejor bienestar.	Solamente los mejores servidores reciben beneficios que les garantizan un mejor bienestar.
56	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	La creatividad es uno de los requisitos básicos para la ocupación de cargos gerenciales.	La creatividad es uno de los requisitos básicos para la ocupación de cargos gerenciales.	La creatividad es uno de los requisitos básicos para ocupar cargos gerenciales.	La creatividad es uno de los requisitos básicos para la ocupación de cargos gerenciales.
57	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na instituição.	El crecimiento profesional es considerado indispensable para la permanencia del servidor en la institución.	El crecimiento profesional se considera indispensable para la permanencia del servidor en la institución.	El crecimiento profesional es considerado indispensable para la permanencia del colaborador en la institución.	El crecimiento profesional es considerado indispensable para la permanencia del servidor en la institución.
58	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	Las innovaciones suelen ser introducidas a través de programas de calidad.	Las innovaciones suelen ser introducidas a través de programas de calidad.	Las innovaciones suelen ser introducidas a través de programas de calidad.	Las innovaciones suelen ser introducidas a través de programas de calidad.
59	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.	Los servidores se relacionan como si fueran una gran familia.	Los servidores se relacionan como si fueran una gran familia.	Los colaboradores se relacionan como se fueran una familia.	Los servidores se relacionan como si fueran una gran familia.

60	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	Los servidores suelen ser premiados cuando alcanzan metas preestablecidas.	Los servidores suelen ser premiados cuando alcanzan metas preestablecidas.	Los colaboradores suelen ser premiados cuando alcanzan las metas establecidas .	Los servidores suelen ser premiados cuando alcanzan metas preestablecidas.
61	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da instituição é a produtividade.	La competición es valorada, aunque de forma no sana , porque el objetivo mayor de la institución es la productividad.	La competencia es valorada indiferentemente de que sea saludable o no , porque el principal objetivo de la institución es la productividad.	La competencia es valorada, aunque no de forma sana , porque el objetivo mayor de la organización es la productividad.	La competición es valorada, aunque de forma no sana, porque el objetivo principal de la institución es la productividad.
62	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	La competición es vista como indispensable para la obtención de buenos resultados.	La competición es vista como indispensable para la obtención de buenos resultados.	La competencia es vista como indispensable para lograr los mejores resultados.	La competición es vista como indispensable para lograr los mejores resultados.

Quadro 4 – Retraduções do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes

Questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes					
Item	1ª Versão em espanhol	Versão original	Retradução 1	Retradução 2	Avaliação
Enunciado	Este cuestionario es parte de una investigación que tiene como objetivo analizar la relación entre el sentido del trabajo y la cultura de la organización en la percepción de docentes de universidades brasileñas y argentinas. Contamos con su colaboración para proporcionar las informaciones solicitadas. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Lea las cuestiones con atención y sea sincero, señalando la alternativa con la que usted más se identifica. Los cuestionarios estarán bajo la responsabilidad de la Prof ^a . Dr ^a Vânia Medianeira Flores Costa y el anonimato y sigilo de sus informaciones está garantizado. Los datos sólo serán utilizados para fines académicos. En caso de tener alguna duda, entre en contacto con las responsables de la investigación: la alumna Maria Julia Pegoraro Gai y la profesora orientadora por medio de los e-mails	Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como objetivo analisar a relação entre o sentido do trabalho e a cultura da organização na percepção de docentes de universidades brasileiras e argentinas. Contamos com sua colaboração para prestar as informações solicitadas. Lembre-se que não há respostas certas ou erradas. Leia as questões com atenção e seja sincero, assinalando a alternativa que você mais se identifica. Os questionários estarão sob responsabilidade da Prof ^a . Dr ^a Vânia Medianeira Flores Costa e seu anonimato e o sigilo de suas informações está garantido. Os dados somente serão utilizados para fins acadêmicos. Caso você tenha alguma dúvida, entre em contato com as responsáveis pela pesquisa: a mestranda Maria Julia Pegoraro Gai e a professora orientadora por meio dos e-mails mariajuliagai@hotmail.com e vania.costa@ufsm.br, pelo telefone (55) 3220-9297 - ramal 200 ou no endereço	Este questionário é parte de uma investigação que tem como objetivo analisar a relação entre o sentido do trabalho e a cultura da organização na percepção de docentes de universidades brasileiras e argentinas. Contamos com a sua colaboração para proporcionar as informações solicitadas. Lembre-se que não há respostas corretas ou incorretas. Leia as questões com atenção e seja sincero, marcando a alternativa que você mais se identifica. Os questionários estarão sob a responsabilidade da Prof ^a . Dr ^a Vânia Medianeira Flores Costa e o anonimato e sigilo de suas informações está garantido. Os dados somente serão utilizados para fins acadêmicos. Caso tenha alguma dúvida, entre em contato com as responsáveis da investigação: a aluna Maria Julia Pegoraro Gai e a professora orientadora por meio dos e-mails mariajuliagai@hotmail.com	Este questionário é parte de uma pesquisa que tem como objetivo analisar a relação entre o sentido do trabalho e da cultura organizacional na percepção dos docentes de universidades brasileiras e argentinas. Contamos com a sua colaboração para responder as informações solicitadas. Saiba que não há respostas corretas ou incorretas. Leia as questões com atenção e seja sincero, assinalando a alternativa com a qual você mais se identifica. Os questionários estarão sob a responsabilidade da professora Dra. Vânia Medianeira Flores Costa e o anonimato e sigilo das suas informações estão garantidos. Os dados somente serão utilizados para fins acadêmicos. Em caso de dúvida, entre em contato com as responsáveis da pesquisa: a aluna Maria Julia Pegoraro Gai e a professora orientadora por meio dos e-mails mariajuliagai@hotmail.com e vania.costa@ufsm.br, pelo	VO ≈ R1 ≈ VO ≈ R2

	mariajuliagai@hotmail.com y vania.costa@ufsm.br, por el teléfono +55 (55) 3220-9297 – prefixo 200 o en la dirección Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, edifício 74C, sala 4205, Ciudad Universitaria, Barrio Camobi, Santa Maria/RS. Desde ya agradecemos por su colaboración. PARTE I – CUESTIONARIO DE DATOS PERSONALES Y OCUPACIONALES	Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4205, Cidade Universitária, Bairro Camobi, Santa Maria/RS. Desde já agradecemos por sua colaboração. PARTE I – QUESTIONÁRIO DE DADOS PESSOAIS E OCUPACIONAIS	e vania.costa@ufsm.br, pelo telefone +55 (55) 3220-9297 – prefixo 200 ou no endereço Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, edifício 74C, sala 4205, Cidade Universitária, Bairro Camobi, Santa Maria/RS. Desde já agradecemos pela sua colaboração. PARTE I – QUESTIONÁRIO DE DADOS PESSOAIS E OCUPACIONAIS	telefone (55) 3220-9297 – prefixo 200 ou no endereço Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, edifício 74C, sala 4205, Cidade Universitária, Bairro Camobi, Santa Maria/RS. Desde já agradecemos por sua colaboração PARTE I – QUESTIONÁRIO DE DADOS PESSOAIS E OCUPACIONAIS	
1	1 EDAD 1. hasta 30 años 2. entre 31 a 40 años 3. entre 41 a 50 años 4. entre 51 a 60 años 5. más de 61 años	IDADE 1. até 30 anos 2. entre 31 a 40 anos 3. entre 41 a 50 anos 4. entre 51 a 60 anos 5. mais de 61 anos	IDADE 1. até 30 anos 2. entre 31 e 40 anos 3. entre 41 e 50 anos 4. entre 51 e 60 anos 5. mais de 61 anos	IDADE 1. até 30 anos 2. entre 31 e 40 anos 3. entre 41 e 50 anos 4. entre 51 e 60 anos 5. mais de 61 anos	VO = R1 = VO = R2
2	GÉNERO 1. Femenino 2. Masculino	Gênero 1. Feminino 2. Masculino	Gênero 1. Feminino 2. Masculino	Gênero 1. Feminino 2. Masculino	VO = R1 = VO = R2
3	TIENES HIJOS 1. Si 2. No	POSSUI FILHOS 1. Sim 2. Não	POSSUI FILHOS 1. Sim 2. Não	POSSUI FILHOS 1. Sim 2. Não	VO = R1 = VO = R2
4	ESTADO CIVIL 1 () Soltero (a) 2 () Casado (a) o pareja de hecho 3 () Viudo (a) 4 () Separado/divorciado (a)	ESTADO CIVIL 1. Solteiro (a) 2. Casado (a) ou em união estável 3. Viúvo (a) 4. Separado/divorciado (a)	ESTADO CIVIL 1. Solteiro (a) 2. Casado (a) ou em união estável 3. Viúvo (a) 4. Separado/divorciado (a)	ESTADO CIVIL 1. Solteiro (a) 2. Casado (a) ou em união estável 3. Viúvo (a) 4. Separado/divorciado (a)	VO = R1 = VO = R2
5	ESCOLARIDAD 1 () Ciclo Superior 2 () Especialización 3 () Master 4 () Doctorado	ESCOLARIDADE 1. Ensino Superior 2. Especialização 3. Mestrado 4. Doutorado	ESCOLARIDADE 1. Ensino Superior 2. Especialização 3. Mestrado 4. Doutorado	ESCOLARIDADE 1. Nível Superior 2. Especialização 3. Mestrado 4. Doutorado	VO = R1 ≈ VO ≈ R2

	5 () Post doctorado	5. Pós-doutorado	5. Pós-doutorado	5. PHD	
6	TIEMPO DE CARRERA 1. de 6 meses a 2 años 2. de 3 a 6 años 3. de 7 a 10 años 4. de 10 a 15 años 5. más de 15 años	TEMPO DE CARREIRA 1. de 6 meses a 2 anos 2. de 3 a 6 anos 3. de 7 a 10 anos 4. de 10 a 15 anos 5. mais de 15 anos	TEMPO DE CARREIRA 1. de 6 meses a 2 anos 2. de 3 a 6 anos 3. de 7 a 10 anos 4. de 10 a 15 anos 5. mais de 15 anos	TEMPO DE CARREIRA 1. de 6 meses a 2 anos 2. de 3 a 6 anos 3. de 7 a 10 anos 4. de 10 a 15 anos 5. mais de 15 anos	VO = R1 = VO = R2
7	RENDA 1. menos de 5 salarios mínimos 2. entre 6 y 10 salarios mínimos 3. entre 10 y 15 salarios mínimos 4. más de 15 salarios mínimos	RENDA 1. menos de 5 salários mínimos 2. entre 6 e 10 salários mínimos 3. entre 10 e 15 salários mínimos 4. mais de 15 salários mínimos	RENDA 1. menos de 5 salários mínimos 2. entre 6 e 10 salários mínimos 3. entre 10 e 15 salários mínimos 4. mais de 15 salários mínimos	RENDA 1. menos de 5 salários mínimos 2. entre 6 e 10 salários mínimos 3. entre 10 e 15 salários mínimos 4. mais de 15 salários mínimos	VO = R1 = VO = R2
8	CARGA HORÁRIA SEMANAL 1. menos de 20 horas 2. 20 horas 3. 40 horas 4. más de 40 horas	CARGA HORÁRIA SEMANAL 1 () menos de 20 horas 2 () 20 horas 3 () 40 horas 4 () mais de 40 horas	CARGA HORÁRIA SEMANAL 1 () menos de 20 horas 2 () 20 horas 3 () 40 horas 4 () mais de 40 horas	CARGA HORÁRIA SEMANAL 1 () menos de 20 horas 2 () 20 horas 3 () 40 horas 4 () mais de 40 horas	VO = R1 = VO = R2

Quadro 5 – Retraduções da Escala do Trabalho com Sentido

Escala do Trabalho com Sentido					
Item	1ª Versão em espanhol	Versão original	Retradução 1	Retradução 2	Avaliação
Enunciado	PARTE II - ESCALA DEL TRABAJO CON SENTIDO Los siguientes enunciados si refieren a la opinión que usted tiene sobre su trabajo. ¿En qué medida usted está de acuerdo con cada una de ellas en una escala de 1 a 5?	PARTE II - ESCALA DO TRABALHO COM SENTIDO Os enunciados seguintes dizem respeito à opinião que você tem sobre seu trabalho. Em que medida você está de	PARTE II - ESCALA DO TRABALHO COM SENTIDO Os seguintes enunciados referem-se a opinião que você tem sobre seu trabalho. Qual medida você está de	PARTE II - ESCALA DO TRABALHO COM O SENTIMENTO Os seguintes enunciados se referem à opinião que você tem sobre seu trabalho.	VO ≈ R1 ≈ VO ≈ R2

	Responda a las preguntas con sinceridad y recuerde responder a todas las afirmaciones. ENUNCIADOS	acordo com cada uma delas em uma escala de 1 a 5? Responda às questões com sinceridade e lembre-se de responder a todas as afirmativas. ENUNCIADOS	acordo com cada uma delas em uma escala de 1 a 5? Responda as perguntas com sinceridade e lembre de responder todas as afirmações. ENUNCIADOS	Em que medida você está de acordo com cada uma delas em uma escala de 1 a 5? Responda as perguntas com sinceridade e lembre-se de responder a todas as afirmações. AFIRMAÇÕES	
Escala	1 Totalmente en desacuerdo; 2 En desacuerdo; 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 De acuerdo; 5 Totalmente de acuerdo	1 discordo totalmente; 2 discordo; 3 Indiferente; 4 concordo; 5 concordo totalmente	1 discordo totalmente; 2 discordo; 3 nem concordo, nem discordo; 4 concordo; 5 concordo totalmente	1 discordo totalmente; 2 discordo; 3 nem concordo, nem discordo; 4 concordo; 5 concordo totalmente	VO = R1 = VO = R2
9	Realizo un trabajo que corresponde con mis competencias.	Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências.	Realizo um trabalho que corresponde com minhas competências.	Realizo um trabalho que corresponde com minhas competências.	VO = R1 = VO = R2
10	Mi trabajo es útil para la sociedad.	Meu trabalho é útil para a sociedade.	Meu trabalho é útil para a sociedade.	Meu trabalho é útil para a sociedade.	VO = R1 = VO = R2
11	Mi trabajo me permite tener buenos contactos con mis compañeros.	Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus companheiros.	VO = R1 ≈ VO ≈ R2
12	Mi trabajo trae una contribución a la sociedad.	Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.	Meu trabalho traz uma contribuição para a sociedade.	Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.	VO ≈ R1 ≈ VO = R2
13	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	Tenho boas relações com meus companheiros de trabalho.	VO = R1 ≈ VO ≈ R2
14	En mi trabajo, tengo libertad para resolver los problemas de acuerdo a mi criterio.	Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.	Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu critério.	Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meus critérios.	VO ≈ R1 ≈ VO ≈ R2
15	Existe compañerismo entre mis compañeros de trabajo y yo.	Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	Existe companheirismo entre meus companheiros de trabalho e eu.	VO = R1 ≈ VO ≈ R2
16	Mi trabajo permite mejorar mis habilidades.	Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe.	Meu trabalho permite melhorar minhas habilidades.	Meu trabalho permite melhorar minhas habilidades.	VO ≈ R1 ≈ VO ≈ R2

17	Trabajo en un ambiente que valora la justicia (que respeta mis derechos).	Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	$VO = R1$ = $VO = R2$
18	Trabajo en un ambiente donde todos son tratados con igualdad.	Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.	Trabalho em um ambiente onde todos são tratados com igualdade.	Trabalho em um ambiente onde todos são tratados com igualdade.	$VO = R1$ = $VO = R2$
19	Trabajo en un ambiente que valora la consideración por la dignidad humana.	Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	Trabalho em um ambiente que valoriza a dignidade humana.	$VO = R1$ $\approx$ $VO \approx R2$
20	Mi trabajo me permite aprender.	Meu trabalho me permite aprender.	Meu trabalho me permite aprender.	Meu trabalho me permite aprender.	$VO = R1$ = $VO = R2$
21	Mi trabajo corresponde a mis intereses profesionales.	Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	$VO = R1$ = $VO = R2$
22	Mi trabajo me permite desarrollar mis competencias.	Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	$VO = R1$ = $VO = R2$
23	Mi trabajo es útil para los demás.	Meu trabalho é útil aos outros.	Meu trabalho é útil para os demais.	Meu trabalho é útil para os demais.	$VO = R1$ = $VO = R2$
24	Mi trabajo permite que me haga oír.	Meu trabalho permite que eu me faça ouvir.	Meu trabalho permite que me escutem .	Meu trabalho permite que me faça ouvir .	$VO \approx R1$ $\approx$ $VO = R2$
25	Trabajo en un ambiente que respeta a las personas.	Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	$VO = R1$ = $VO = R2$
26	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos.	Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.	Meu trabalho me permite alcançar meus objetivos.	Meu trabalho me permite alcançar meus objetivos.	$VO = R1$ = $VO = R2$
27	Tengo autonomía en mi trabajo.	Tenho autonomia em meu trabalho.	Tenho autonomia em meu trabalho.	Tenho autonomia no meu trabalho.	$VO = R1$ $\approx$ $VO \approx R2$
28	Puedo contar con el apoyo de mis compañeros de trabajo.	Posso contar com o apoio de meus colegas de trabalho.	Posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho.	Posso contar com o apoio de meus companheiros de trabalho.	$VO = R1$ $\approx$ $VO \approx R2$
29	Disfruto realizando mi trabajo.	Tenho prazer na realização de meu trabalho.	Me divirto realizando meu trabajo.	Me sinto bem realizando meu trabalho.	$VO = R1$ = $VO = R2$
30	Mi trabajo me permite tomar decisiones.	Meu trabalho me permite tomar decisões.	Meu trabalho me permite tomar decisões.	Meu trabalho me permite tomar decisões.	$VO = R1$ = $VO = R2$
31	Mi trabajo es importante para los demás.	Meu trabalho é importante para os outros.	Meu trabalho é importante para os demais.	Meu trabalho é importante para os demais.	$VO \approx R1$ $\approx$ $VO \approx R2$
32	Tengo libertad para decidir como realizar mi trabajo.	Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	$VO = R1$ = $VO = R2$

Quadro 6 – Retraduções do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional

Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional					
Item	1ª Versão em espanhol	Versão original	Retradução 1	Retradução 2	Avaliação
Enunciado	PARTE III - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL En las paginas siguientes encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las diferentes prácticas y procedimientos que se adoptan comúnmente en el día a día de las organizaciones. Marca el grado en que cada una de estas practicas caracteriza su institución, en una escala del 1 al 5, como se muestra a continuación: Su respuesta debe reflejar lo que sucede en la institución y no su opinión personal o grado de satisfacción con lo que ocurre. Responde por favor a todas las afirmaciones, sin dejar ninguna en blanco. En la institución en la que trabajo...	PARTE III - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das organizações. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua instituição, em uma escala de 1 a 5, conforme ilustrado abaixo: Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na instituição e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco. Na instituição em que eu trabalho ...	PARTE III - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA A AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL Nas páginas seguintes encontrará uma série de afirmações relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que se adotam comumente no dia a dia das organizações. Marque o grau em que cada uma dessas práticas caracterizam sua instituição, em uma escala de 1 a 5, conforme aparece a seguir: Sua resposta deve refletir o que sucede na instituição e na sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor a todas as afirmações, sem deixar nenhuma em branco. Na instituição em que trabalho...	PARTE III - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL Nas páginas seguintes encontrará uma série de afirmações relacionadas com as diferentes práticas e procedimentos que se adotam comumente no dia a dia das organizações. Marque o grau em que cada uma dessas práticas caracteriza sua instituição, em uma escala de 1 a 5, como vemos a seguir: Sua resposta deve refletir o que acontece na instituição e não sua opinião ou grau de satisfação com o que ocorre. Favor responder a todas as afirmações. Na instituição em que trabalho...	VO ≈ R1 ≈ VO ≈ R2
Escala	1 No se aplica de ninguna manera; ; 2 Se aplica poco; 3 Se aplica razonablemente; 4	1 Não se aplica de modo nenhum; 2 Pouco se aplica; 3 Aplica-se razoavelmente; 4	1 Não se aplica de nenhuma maneira; 2 se aplica pouco; 3 se aplica razoavelmente; 4 se	1 Não se aplica de nenhuma maneira; 2 se aplica pouco; 3 se aplica razoavelmente; 4 se	VO ≈ R1 ≈ VO ≈ R2

	Se aplica bastante; 5 Se aplica totalmente.	Aplica-se bastante; 5 Aplica-se totalmente	aplica bastante ; 5 se aplica totalmente	aplica muito ; 5 se aplica totalmente	
33	Los servidores tienen una amplia libertad de acceso a los directores.	Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	Os servidores têm uma ampla liberdade de acesso aos diretores.	Os servidores têm uma ampla liberdade de acesso aos diretores.	$VO = R1$ = $VO = R2$
34	El atendimento a las necesidades de los alumnos es una de las metas más importantes.	O atendimento às necessidades dos alunos é uma das metas mais importantes.	O atendimento às necessidades dos alunos é uma das metas mais importantes.	O atendimento das necessidades dos alunos é uma das metas mais importantes.	$VO = R1$ = $VO = R2$
35	Las necesidades personales y el bienestar de los servidores constituyen una preocupación constante de la institución.	As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante da instituição.	As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante da instituição.	As necessidades pessoais e de bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante da instituição.	$VO = R1$ = $VO = R2$
36	Se persigue la excelencia de productos y servicios como forma de satisfacer a los alumnos.	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos alunos.	Se persegue a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os alunos.	Se persegue a excelência dos produtos e serviços como forma de satisfazer os alunos	$VO \approx R1$ $\approx$ $VO \approx R2$
37	Los servidores que presentan ideas innovadoras suelen ser premiados.	Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	$VO = R1$ = $VO = R2$
38	Se invierte en el crecimiento profesional de los servidores.	Investe-se no crescimento profissional dos servidores.	Se investe no crescimento profissional dos servidores.	Se investe no crescimento profissional dos servidores.	$VO \approx R1$ $\approx$ $VO \approx R2$
39	El seguimiento y atención de las necesidades de los alumnos es realizado de manera constante.	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos alunos é feito constantemente.	O seguimento e atenção das necessidades dos alunos é realizado de maneira constante.	O acompanhamento e a atenção das necessidades dos alunos são realizados constantemente.	$VO \approx R1$ $\approx$ $VO \approx R2$
40	Se mantienen relaciones amigables con los alumnos.	Mantêm-se relações amigáveis com os alunos.	Se mantém relações amigáveis com os alunos.	Mantêm-se uma relação amigável com os alunos.	$VO \approx R1$ $\approx$ $VO \approx R2$
41	Los jefes inmediatos son como padres para los servidores.	Os chefes imediatos são como pais para os servidores.	Os chefes imediatos são como pais para os servidores.	Os chefes imediatos são como pais para os servidores	$VO = R1$ = $VO = R2$
42	Los servidores reciben formación para poder desarrollar su creatividad.	Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	Os servidores recebem formação para poder desenvolver sua criatividade.	Os servidores recebem formação para poder desenvolver sua criatividade.	$VO \approx R1$ $\approx$ $VO \approx R2$
43	Los servidores son premiados cuando presentan	Os servidores são premiados quando apresentam um	Os servidores são premiados quando apresentam um	Os servidores são premiados quando apresentam	$VO = R1$ = $VO = R2$

	un desempeño que se destaca de los demás.	desempenho que se destaca dos demais.	desempenho que se destaca dos demais.	desempenho que se destacam dos demais.	
44	Los programas para aumentar la satisfacción de los servidores se desarrollan regularmente.	Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.	Os programas para aumentar a satisfação dos servidores se desenvolvem regularmente.	Os programas para aumentar a satisfação dos servidores se desenvolvem regularmente.	$VO \approx R1 \approx VO \approx R2$
45	Es común la celebración de los aniversarios por los servidores.	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores.	É comum a celebração de aniversários dos servidores.	É comum a comemoração dos aniversários dos servidores.	$VO = R1 = VO = R2$
46	La preocupación del docente con la calidad de su servicio es bien vista.	A preocupação do docente com a qualidade de seu serviço é bem vista.	A preocupação do docente com a qualidade de seu serviço é bem vista.	A preocupação do docente com a qualidade do seu trabalho é bem vista.	$VO = R1 = VO = R2$
47	Las innovaciones se introducen en general para satisfacer las necesidades del mercado.	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	As inovações se introduzem em geral para satisfazer as necessidades do mercado.	As inovações em geral são introduzidas para satisfazer as necessidades do mercado.	$VO = R1 = VO = R2$
48	Los eventos sociales con distribución de regalos son comúnmente realizados para los servidores.	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores.	Os eventos sociais com distribuição de presentes são comumente realizados para os servidores.	É comum a realização de eventos sociais com distribuição de presentes para os servidores.	$VO \approx R1 \approx VO \approx R2$
49	El esfuerzo y la dedicación al trabajo son calidades muy apreciadas.	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades muito apreciadas.	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades reconhecidas.	$VO \approx R1 \approx VO \approx R2$
50	Los programas destinados a mejorar el bienestar de los servidores son implementados y testados.	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.	Os programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.	Os programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.	$VO = R1 = VO = R2$
51	El profesionalismo de los servidores es visto como una gran virtud.	O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude.	O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude.	O profissionalismo dos servidores é visto como uma virtude.	$VO = R1 \approx VO \approx R2$
52	Las relaciones entre servidores y miembros de alto rango son cordiales y amigables.	As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	As relações entre servidores e membros de alto escalão são educados e amigáveis.	As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	$VO \approx R1 \approx VO = R2$
53	La preocupación en superar las dificultades del día a día es vista como de gran valor.	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista com grande valor.	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	$VO = R1 = VO = R2$

54	Los servidores que demuestran dedicación y espíritu de colaboración son los mejores modelos a seguir.	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a seguir.	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores exemplos a seguir.	$VO = R1$ = $VO = R2$
55	Solamente los mejores servidores reciben beneficios que les garantizan un mejor bienestar.	Somente os bons servidores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	Somente os melhores servidores recebem benefícios que garantem um melhor bem-estar.	Somente os melhores servidores recebem benefícios que lhes garante um melhor bem-estar.	$VO = R1$ = $VO = R2$
56	La creatividad es uno de los requisitos básicos para la ocupación de cargos gerenciales.	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	$VO = R1$ = $VO = R2$
57	El crecimiento profesional es considerado indispensable para la permanencia del servidor en la institución.	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na instituição.	O crescimento profissional é considerado indispensável para a permanência do servidor na instituição.	O crescimento profissional é considerado indispensável para a permanência do servidor na instituição.	$VO = R1$ = $VO = R2$
58	Las innovaciones suelen ser introducidas a través de programas de calidad.	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	As inovações costumam ser introduzidas por intermédio de programas de qualidade.	$VO = R1$ = $VO = R2$
59	Los servidores se relacionan como si fueran una gran familia.	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.	$VO = R1$ = $VO = R2$
60	Los servidores suelen ser premiados cuando alcanzan metas preestablecidas.	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	$VO = R1$ = $VO = R2$
61	La competición es valorada, aunque de forma no sana, porque el objetivo principal de la institución es la productividad.	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da instituição é a produtividade.	A competição é valorizada, ainda que de forma não saudável, porque o objetivo principal da instituição é a produtividade.	A competição é valorizada, ainda que de forma saudável, porque o objetivo principal da instituição é a produtividade.	$VO \approx R1$ $\approx$ $VO \approx R2$
62	La competición es vista como indispensable para lograr los mejores resultados.	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	A competição é vista como indispensável para alcançar os melhores resultados.	A competição é vista como indispensável para conseguir melhores resultados.	$VO \approx R1$ $\approx$ $VO \approx R2$

Quadro 7 – Alterações após o pré-teste do questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes

Questionário de dados pessoais e ocupacionais dos participantes		
Item	2ª Versão em espanhol	3ª Versão em espanhol
Enunciado	Este cuestionario es parte de una investigación que tiene como objetivo analizar la relación entre el sentido del trabajo y la cultura de la organización en la percepción de docentes de universidades brasileñas y argentinas. Contamos con su colaboración para proporcionar las informaciones solicitadas. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Lea las cuestiones con atención y sea sincero, señalando la alternativa con la que usted más se identifica. Los cuestionarios estarán bajo la responsabilidad de la Prof^a. Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa y el anonimato y sigilo de sus informaciones está garantizado. Los datos sólo serán utilizados para fines académicos. En caso de tener alguna duda, entre en contacto con las responsables de la investigación: la alumna Maria Julia Pegoraro Gai y la profesora orientadora por medio de los e-mails mariajuliagai@hotmail.com y vania.costa@ufsm.br, por el teléfono +55 (55) 3220-9297 – prefijo 200 o en la dirección Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, edificio 74C, sala 4205, Ciudad Universitaria, Barrio Camobi, Santa Maria/RS. Desde ya agradecemos por su colaboración. PARTE I – CUESTIONARIO DE DATOS PERSONALES Y OCUPACIONALES	Este cuestionario es parte de una investigación que tiene como objetivo analizar la relación entre el sentido del trabajo y la cultura de la organización en la percepción de docentes de universidades brasileñas y argentinas. Contamos con su colaboración para proporcionar las informaciones solicitadas. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Lea las cuestiones con atención y sea sincero, señalando la alternativa con la que usted más se identifica. Los cuestionarios estarán bajo la responsabilidad de la Prof^a. Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa y el anonimato y confidencialidad de sus informaciones está garantizado. Los datos sólo serán utilizados para fines académicos. En caso de tener alguna duda, entre en contacto con las responsables de la investigación: la alumna Maria Julia Pegoraro Gai y la profesora orientadora por medio de los e-mails mariajuliagai@hotmail.com y vania.costa@ufsm.br, por el teléfono +55 (55) 3220-9297 – prefijo 200 o en la dirección Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, edificio 74C, sala 4205, Ciudad Universitaria, Barrio Camobi, Santa Maria/RS. Desde ya agradecemos por su colaboración. PARTE I – CUESTIONARIO DE DATOS PERSONALES Y OCUPACIONALES
1	1 EDAD 1. hasta 30 años 2. entre 31 a 40 años 3. entre 41 a 50 años 4. entre 51 a 60 años 5. más de 61 años	1 EDAD 1. hasta 30 años 2. entre 31 a 40 años 3. entre 41 a 50 años 4. entre 51 a 60 años 5. más de 61 años
2	2 GÉNERO 1. Femenino 2. Masculino	2 SEXO 1. Femenino 2. Masculino
3	3 TIENES HIJOS 1. Si 2. No	3 TIENE HIJOS 1. Si 2. No
4	4 ESTADO CIVIL	4 ESTADO CIVIL

	1 () Soltero (a) 2 () Casado (a) o pareja de hecho 3 () Viudo (a) 4 () Separado/divorciado (a)	1. Soltero (a) 2. Casado (a) o pareja de hecho 3. Viudo (a) 4. Separado/divorciado (a)
5	5 ESCOLARIDAD 1 () Ciclo Superior 2 () Especialización 3 () Master 4 () Doctorado 5 () Post doctorado	5 ESCOLARIDAD 1. Ciclo Superior 2. Especialización 3. Master 4. Doctorado 5. Post doctorado
6	6 TIEMPO DE CARRERA 1. de 6 meses a 2 años 2. de 3 a 6 años 3. de 7 a 10 años 4. de 10 a 15 años 5. más de 15 años	6 ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO 1. menos de 2 años 2. de 3 a 6 años 3. de 7 a 10 años 4. de 10 a 15 años 5. más de 15 años
7	7 RENDA 1. menos de 5 salarios mínimos 2. entre 6 y 10 salarios mínimos 3. entre 10 y 15 salarios mínimos 4. más de 15 salarios mínimos	7 SALARIO 1. menos de 5 salarios mínimos 2. entre 6 y 10 salarios mínimos 3. entre 10 y 15 salarios mínimos 4. más de 15 salarios mínimos
8	8 CARGA HORÁRIA SEMANAL 1. menos de 20 horas 2. 20 horas 3. 40 horas 4. más de 40 horas	8 CARGA HORÁRIA SEMANAL 1. menos de 20 horas 2. 20 horas 3. 40 horas 4. más de 40 horas 5. otra:

Quadro 8 – Alterações após o pré-teste da Escala do Trabalho com Sentido

Escala do Trabalho com Sentido		
Item	2ª Versão em espanhol	3ª versão em espanhol
Enunciado	PARTE II - ESCALA DEL TRABAJO CON SENTIDO Los siguientes enunciados si refieren a la opinión que usted tiene sobre su trabajo. ¿En qué medida usted está de acuerdo con cada una de ellas en una escala de 1 a 5? Responda a las preguntas con sinceridad y recuerde responder a todas las afirmaciones. ENUNCIADOS	PARTE II - ESCALA DEL TRABAJO CON SENTIDO Los siguientes enunciados si refieren a la opinión que usted tiene sobre su trabajo. ¿En qué medida usted está de acuerdo con cada una de ellas en una escala de 1 a 5? Responda a las preguntas con sinceridad y recuerde responder a todas las afirmaciones. ENUNCIADOS
Escala	1 Totalmente en desacuerdo; 2 En desacuerdo; 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 De acuerdo; 5 Totalmente de acuerdo	1 Totalmente en desacuerdo; 2 En desacuerdo; 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 De acuerdo; 5 Totalmente de acuerdo
9	Realizo un trabajo que corresponde con mis competencias.	Realizo un trabajo que corresponde con mis competencias.
10	Mi trabajo es útil para la sociedad.	Mi trabajo es útil para la sociedad.
11	Mi trabajo me permite tener buenos contactos con mis compañeros.	Mi trabajo me permite tener buenos contactos con mis compañeros.
12	Mi trabajo trae una contribución a la sociedad.	Mi trabajo trae una contribución a la sociedad.
13	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.
14	En mi trabajo, tengo libertad para resolver los problemas de acuerdo a mi critério.	En mi trabajo, tengo libertad para resolver los problemas de acuerdo a mi criterio.
15	Existe compañerismo entre mis compañeros de trabajo y yo.	Existe compañerismo entre mis compañeros de trabajo y yo.
16	Mi trabajo permite mejorar mis habilidades.	Mi trabajo permite mejorar mis habilidades.
17	Trabajo en un ambiente que valora la justicia (que respeta mis derechos).	Trabajo en un ambiente que valora la justicia (que respeta mis derechos).
18	Trabajo en un ambiente dónde todos son tratados con igualdad.	Trabajo en un ambiente donde todos son tratados con igualdad.
19	Trabajo en un ambiente que valora la consideración por la dignidad humana.	Trabajo en un ambiente que valora la consideración por la dignidad humana.
20	Mi trabajo me permite aprender.	Mi trabajo me permite aprender.
21	Mi trabajo corresponde a mis intereses profesionales.	Mi trabajo corresponde a mis intereses profesionales.
22	Mi trabajo me permite desarrollar mis competencias.	Mi trabajo me permite desarrollar mis competencias.
23	Mi trabajo es útil para los demás.	Mi trabajo es útil para los demás.
24	Mi trabajo permite que me haga oír.	Mi trabajo permite que me haga oír.
25	Trabajo en un ambiente que respeta a las personas.	Trabajo en un ambiente que respeta a las personas.
26	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos.	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos.
27	Tengo autonomía en mi trabajo.	Tengo autonomía en mi trabajo.
28	Puedo contar con el apoyo de mis compañeros de trabajo.	Puedo contar con el apoyo de mis compañeros de trabajo.
29	Disfruto realizando mi trabajo.	Disfruto realizando mi trabajo.
30	Mi trabajo me permite tomar decisiones.	Mi trabajo me permite tomar decisiones.
31	Mi trabajo es importante para los demás.	Mi trabajo es importante para los demás.
32	Tengo libertad para decidir como realizar mi trabajo.	Tengo libertad para decidir como realizar mi trabajo.

Quadro 9 – Alterações após o pré-teste do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional

Questões do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional		
Item	2ª Versão em espanhol	3ª versão em espanhol
Enunciado	PARTE III - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL En las paginas siguientes encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las diferentes prácticas y procedimientos que se adoptan comúnmente en el día a día de las organizaciones. Marca el grado en que cada una de estas practicas caracteriza su institución, en una escala del 1 al 5, como se muestra a continuación: Su respuesta debe reflejar lo que sucede en la institución y no su opinión personal o grado de satisfacción con lo que ocurre. Responde por favor a todas las afirmaciones, sin dejar ninguna en blanco. En la institución en la que trabajo...	PARTE III - INSTRUMENTO BRASILEÑO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL En las paginas siguientes encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las diferentes prácticas y procedimientos que se adoptan comúnmente en el día a día de las organizaciones. Marca el grado en que cada una de estas practicas caracteriza su institución, en una escala del 1 al 5, como se muestra a continuación: Su respuesta debe reflejar lo que sucede en la institución y no su opinión personal o grado de satisfacción con lo que ocurre. Responde por favor a todas las afirmaciones, sin dejar ninguna en blanco. En la institución en la que trabajo...
Escala	1 No se aplica de ninguna manera; 2 Se aplica poco; 3 Se aplica razonablemente; 4 Se aplica bastante; 5 Se aplica totalmente.	1 No se aplica de ninguna manera; 2 Se aplica poco; 3 Se aplica razonablemente; 4 Se aplica bastante; 5 Se aplica totalmente.
33	Los servidores tienen una amplia libertad de acceso a los directores.	Los docentes tienen una amplia libertad de acceso a los directores.
34	El atendimento a las necesidades de los alumnos es una de las metas más importantes.	La atención a las necesidades de los alumnos es una de las metas más importantes.
35	Las necesidades personales y el bienestar de los servidores constituyen una preocupación constante de la institución.	Las necesidades personales y el bienestar de los docentes constituyen una preocupación constante de la institución.
36	Se persigue la excelencia de productos y servicios como forma de satisfacer a los alumnos.	Se persigue la excelencia de productos y servicios como forma de satisfacer a los alumnos.
37	Los servidores que presentan ideas innovadoras suelen ser premiados.	Los docentes que presentan ideas innovadoras suelen ser premiados.
38	Se invierte en el crecimiento profesional de los servidores .	Se invierte en el crecimiento profesional de los docentes .
39	El seguimiento y atención de las necesidades de los alumnos es realizado de manera constante.	El seguimiento y atención de las necesidades de los alumnos es realizado de manera constante.
40	Se mantienen relaciones amigables con los alumnos.	Se mantienen relaciones amigables con los alumnos.
41	Los jefes inmediatos son como padres para los servidores .	Los jefes inmediatos son como padres para los docentes .
42	Los servidores reciben formación para poder desarrollar su creatividad.	Los docentes reciben formación para poder desarrollar su creatividad.
43	Los servidores son premiados cuando presentan un desempeño que se destaca de los demás.	Los docentes son premiados cuando presentan un desempeño que se destaca de los demás.
44	Los programas para aumentar la satisfacción de los servidores se desarrollan regularmente.	Los programas para aumentar la satisfacción de los docentes se desarrollan regularmente.
45	Es común la celebración de los aniversarios por los servidores .	Es común la celebración de los cumpleaños por los docentes .
46	La preocupación del docente con la calidad de su servicio es bien vista.	La preocupación del docente con la calidad de su servicio es bien vista.

47	Las innovaciones se introducen en general para satisfacer las necesidades del mercado.	Las innovaciones se introducen en general para satisfacer las necesidades del mercado.
48	Los eventos sociales con distribución de regalos son comúnmente realizados para los servidores .	Los eventos sociales con distribución de regalos son comúnmente realizados para los docentes .
49	El esfuerzo y la dedicación al trabajo son calidades muy apreciadas.	El esfuerzo y la dedicación al trabajo son cualidades muy apreciadas.
50	Los programas destinados a mejorar el bienestar de los servidores son implementados y testados.	Los programas destinados a mejorar el bienestar de los docentes son implementados y testados.
51	El profesionalismo de los servidores es visto como una gran virtud.	El profesionalismo de los docentes es visto como una gran virtud.
52	Las relaciones entre servidores y miembros de alto rango son cordiales y amigables.	Las relaciones entre docentes y miembros de alto rango son cordiales y amigables.
53	La preocupación en superar las dificultades del día a día es vista como de gran valor.	La preocupación en superar las dificultades del día a día es vista como de gran valor.
54	Los servidores que demuestran dedicación y espíritu de colaboración son los mejores modelos a seguir.	Los docentes que demuestran dedicación y espíritu de colaboración son los mejores modelos a seguir.
55	Solamente los mejores servidores reciben beneficios que les garantizan un mejor bienestar.	Solamente los mejores docentes reciben beneficios que les garantizan un mejor bienestar.
56	La creatividad es uno de los requisitos básicos para la ocupación de cargos gerenciales.	La creatividad es uno de los requisitos básicos para la ocupación de cargos gerenciales.
57	El crecimiento profesional es considerado indispensable para la permanencia del servidor en la institución.	El crecimiento profesional es considerado indispensable para la permanencia del docentes en la institución.
58	Las innovaciones suelen ser introducidas a través de programas de calidad.	Las innovaciones suelen ser introducidas a través de programas de calidad.
59	Los servidores se relacionan como si fueran una gran familia.	Los docentes se relacionan como si fueran una gran familia.
60	Los servidores suelen ser premiados cuando alcanzan metas preestablecidas.	Los docentes suelen ser premiados cuando alcanzan metas preestablecidas.
61	La competición es valorada, aunque de forma no sana, porque el objetivo principal de la institución es la productividad.	La competencia es valorada, aunque de forma no sana, porque el objetivo principal de la institución es la productividad.
62	La competición es vista como indispensable para lograr los mejores resultados.	La competencia es vista como indispensable para lograr los mejores resultados.

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA ADAPTADO AO ESPANHOL



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS Y HUMANAS PROGRAMA DE POSGRADUACIÓN EN ADMINISTRACIÓN MAESTRÍA ACADÉMICA

Este cuestionario es parte de una investigación que tiene como objetivo analizar la relación entre el sentido del trabajo y la cultura de la organización en la percepción de docentes de universidades brasileñas y argentinas. Contamos con su colaboración para proporcionar las informaciones solicitadas. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Lea las cuestiones con atención y sea sincero, señalando la alternativa con la que usted más se identifica. Los cuestionarios estarán bajo la responsabilidad de la Prof^a. Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa y el anonimato y confidencialidad de sus informaciones está garantizado. Los datos sólo serán utilizados para fines académicos. En caso de tener alguna duda, entre en contacto con las responsables de la investigación: la alumna Maria Julia Pegoraro Gai y la profesora orientadora por medio de los e-mails mariajuliagai@hotmail.com y vania.costa@ufsm.br, por el teléfono +55 (55) 3220-9297 – prefijo 200 o en la dirección Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, edificio 74C, sala 4205, Ciudad Universitaria, Barrio Camobi, Santa Maria/RS.

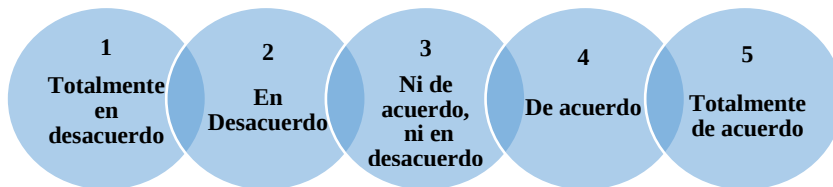
Desde ya agradecemos por su colaboración.

PARTE I – CUESTIONARIO DE DATOS PERSONALES Y OCUPACIONALES

1 EDAD 1 () hasta 30 años 2 () entre 31 a 40 años 3 () entre 41 a 50 años 4 () entre 51 a 60 años 5 () más de 61 años	2 SEXO 1 () Femenino 2 () Masculino	3 TIENE HIJOS 1 () Si 2 () No
4 ESTADO CIVIL 1 () Soltero (a) 2 () Casado (a) o pareja de hecho 3 () Viudo (a) 4 () Separado/divorciado (a)	5 ESCOLARIDAD 1 () Ciclo Superior 2 () Especialización 3 () Master 4 () Doctorado 5 () Post doctorado	6 ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO 1 () menos de 2 años 2 () de 3 a 6 años 3 () de 7 a 10 años 4 () de 10 a 15 años 5 () más de 15 años
7 SALARIO 1 () menos de 5 salarios mínimos 2 () entre 6 y 10 salarios mínimos 3 () entre 10 y 15 salarios mínimos 4 () más de 15 salarios mínimos		8 CARGA HORÁRIA SEMANAL 1 () menos de 20 horas 2 () 20 horas 3 () 40 horas 4 () más de 40 horas 5 () otra: _____

PARTE II - ESCALA DEL TRABAJO CON SENTIDO

Los siguientes enunciados si refieren a la opinión que usted tiene sobre su trabajo. ¿En qué medida usted está de acuerdo con cada una de ellas en una escala de 1 a 5?



Responda a las preguntas con sinceridad y recuerde responder a todas las afirmaciones.

ENUNCIADOS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9	Realizo un trabajo que corresponde con mis competencias.	1	2	3	4	5
10	Mi trabajo es útil para la sociedad.	1	2	3	4	5
11	Mi trabajo me permite tener buenos contactos con mis compañeros.	1	2	3	4	5
12	Mi trabajo trae una contribución a la sociedad.	1	2	3	4	5
13	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
14	En mi trabajo, tengo libertad para resolver los problemas de acuerdo a mi criterio.	1	2	3	4	5
15	Existe compañerismo entre mis compañeros de trabajo y yo.	1	2	3	4	5
16	Mi trabajo permite mejorar mis habilidades.	1	2	3	4	5
17	Trabajo en un ambiente que valora la justicia (que respeta mis derechos).	1	2	3	4	5
18	Trabajo en un ambiente donde todos son tratados con igualdad.	1	2	3	4	5
19	Trabajo en un ambiente que valora la consideración por la dignidad humana.	1	2	3	4	5
20	Mi trabajo me permite aprender.	1	2	3	4	5
21	Mi trabajo corresponde a mis intereses profesionales.	1	2	3	4	5
22	Mi trabajo me permite desarrollar mis competencias.	1	2	3	4	5
23	Mi trabajo es útil para los demás.	1	2	3	4	5
24	Mi trabajo permite que me haga oír.	1	2	3	4	5
25	Trabajo en un ambiente que respeta a las personas.	1	2	3	4	5
26	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos.	1	2	3	4	5
27	Tengo autonomía en mi trabajo.	1	2	3	4	5
28	Puedo contar con el apoyo de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
29	Disfruto realizando mi trabajo.	1	2	3	4	5
30	Mi trabajo me permite tomar decisiones.	1	2	3	4	5
31	Mi trabajo es importante para los demás.	1	2	3	4	5
32	Tengo libertad para decidir como realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5

PARTE III - INSTRUMENTO BRASILEÑO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En las paginas siguientes encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las diferentes prácticas y procedimientos que se adoptan comúnmente en el día a día de las organizaciones. Marca el grado en que cada una de estas practicas caracteriza su institución, en una escala del 1 al 5, como se muestra a continuación:



Su respuesta debe reflejar lo que sucede en la institución y no su opinión personal o grado de satisfacción con lo que ocurre. Responde por favor a todas las afirmaciones, sin dejar ninguna en blanco.

En la institución en la que trabajo...		No se aplica de ningún modo	Se aplica poco	Se aplica razonablemente	Se aplica bastante	Se aplica totalmente
33	Los docentes tienen una amplia libertad de acceso a los directores.	1	2	3	4	5
34	La atención a las necesidades de los alumnos es una de las metas más importantes.	1	2	3	4	5
35	Las necesidades personales y el bienestar de los docentes constituyen una preocupación constante de la institución.	1	2	3	4	5
36	Se persigue la excelencia de productos y servicios como forma de satisfacer a los alumnos.	1	2	3	4	5
37	Los docentes que presentan ideas innovadoras suelen ser premiados.	1	2	3	4	5
38	Se invierte en el crecimiento profesional de los docentes.	1	2	3	4	5
39	El seguimiento y atención de las necesidades de los alumnos es realizado de manera constante.	1	2	3	4	5
40	Se mantienen relaciones amigables con los alumnos.	1	2	3	4	5
41	Los jefes inmediatos son como padres para los docentes.	1	2	3	4	5
42	Los docentes reciben formación para poder desarrollar su creatividad.	1	2	3	4	5
43	Los docentes son premiados cuando presentan un desempeño que se destaca de los demás.	1	2	3	4	5
44	Los programas para aumentar la satisfacción de los docentes se desarrollan regularmente.	1	2	3	4	5
45	Es común la celebración de los cumpleaños por los docentes.	1	2	3	4	5
46	La preocupación del docente con la calidad de su servicio es bien vista.	1	2	3	4	5
47	Las innovaciones se introducen en general para satisfacer las necesidades del mercado.	1	2	3	4	5
48	Los eventos sociales con distribución de regalos son comúnmente realizados para los docentes.	1	2	3	4	5
49	El esfuerzo y la dedicación al trabajo son cualidades muy apreciadas.	1	2	3	4	5
50	Los programas destinados a mejorar el bienestar de los docentes son implementados y testados.	1	2	3	4	5
51	El profesionalismo de los docentes es visto como una gran virtud.	1	2	3	4	5
52	Las relaciones entre docentes y miembros de alto rango son cordiales y amigables.	1	2	3	4	5
53	La preocupación en superar las dificultades del día a día es vista como de gran valor.	1	2	3	4	5

En la institución en la que trabajo...		No se aplica de ningún modo	Se aplica poco	Se aplica razonablemente	Se aplica bastante	Se aplica totalmente
54	Los docentes que demuestran dedicación y espíritu de colaboración son los mejores modelos a seguir.	1	2	3	4	5
55	Solamente los mejores docentes reciben beneficios que les garantizan un mejor bienestar.	1	2	3	4	5
56	La creatividad es uno de los requisitos básicos para la ocupación de cargos gerenciales.	1	2	3	4	5
57	El crecimiento profesional es considerado indispensable para la permanencia del docentes en la institución.	1	2	3	4	5
58	Las innovaciones suelen ser introducidas a través de programas de calidad.	1	2	3	4	5
59	Los docentes se relacionan como si fueran una gran familia.	1	2	3	4	5
60	Los docentes suelen ser premiados cuando alcanzan metas preestablecidas.	1	2	3	4	5
61	La competencia es valorada, aunque de forma no sana, porque el objetivo principal de la institución es la productividad.	1	2	3	4	5
62	La competencia es vista como indispensable para lograr los mejores resultados.	1	2	3	4	5

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: “Sentido do trabalho e cultura organizacional: uma análise com docentes brasileiros e argentinos”.

Pesquisadora responsável: Prof^a Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa.

Instituição/Departamento: UFSM/Programa de Pós-Graduação em Administração.

Telefone e endereço postal completo: (55) 3220-9258. Avenida Roraima, 1000. Prédio 74B, 2o andar, sala 3205, CEP 97105-970 - Santa Maria - RS.

Local da coleta de dados: XXXXX

Eu, Prof^a Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa, responsável pela pesquisa “Sentido do trabalho e cultura organizacional: uma análise com docentes brasileiros e argentinos”, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Esta pesquisa está sendo realizada a fim de analisar a relação entre o sentido do trabalho e a cultura da organização na percepção de docentes de universidades brasileiras e argentinas. Para isso, se buscará analisar o sentido do trabalho dos docentes participantes, verificando diferenças e aproximações dos dados dos docentes brasileiros e argentinos, além de identificar cultura organizacional das universidades investigadas, também verificando diferenças e aproximações dos dados dos docentes dos dois países. Os dados serão coletados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas e analisadas a partir de cálculos estatísticos pertinentes e análise de conteúdo, respectivamente.

A identidade dos profissionais entrevistados será mantida em sigilo e as informações fornecidas pelos mesmos somente serão usados para fins de pesquisa. Antes da entrega do

questionário ou entrevista, os participantes receberão esclarecimentos sobre a pesquisa e sobre os procedimentos utilizados, sendo previsto que estes poderão interromper sua participação no momento que acharem oportuno. Para esta pesquisa, a técnica utilizada possui riscos mínimos para participação, podendo ocorrer cansaço ao responder o questionário e desconforto em função das perguntas e respostas na entrevista.

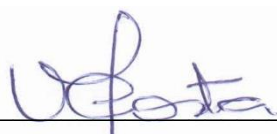
A realização deste estudo beneficiará os participantes, pois permitirá que os mesmos repensem sobre o sentido que seu trabalho tem em sua vida e reavaliem suas atitudes e decisões. Os benefícios para a organização referem-se à possibilidade de análise da percepção dos docentes a respeito da cultura organizacional e do sentido que os mesmos dão ao seu trabalho. Os materiais deste estudo serão mantidos em sigilo no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM, sendo destruídos após cinco anos da coleta de dados.

Por fim, agradecemos a participação na realização deste estudo e estamos à disposição para maiores esclarecimentos com a pesquisadora orientadora do projeto Prof^a Vânia Medianeira Flores Costa, (telefone: 055 9 96525266) e com a pesquisadora Maria Julia Pegoraro Gai (telefone 055 9 96819224). A localização do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da UFSM é Av. Roraima, 1000. Prédio da Reitoria, 2º andar, sala Comitê de Ética. Cidade Universitária, Camobi - Santa Maria, telefone (55) 3220-9362.

Autorização

Eu, _____, declaro ter realizado a leitura deste documento, com as possíveis dúvidas sendo esclarecidas, tendo a possibilidade de conversar com a pesquisadora responsável. Estou ciente dos objetivos e procedimentos da pesquisa, assim como dos possíveis riscos e danos relacionados à minha participação, além da garantia da confidencialidade dos dados fornecidos. Afirmo que minha participação nesta pesquisa é voluntária e estou ciente de que posso retirar minha participação e os dados fornecidos caso achar necessário, sem nenhum ônus. Dessa forma, espontaneamente, manifesto minha aceitação em participar desta pesquisa.

Assinatura do voluntário



Vânia Medianeira Flores Costa

Data: ____/____/____

Local: _____

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO EM ESPANHOL



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CONSENTIMIENTO LIBRE, PREVIO E INFORMADO

Título del estudio: "Sentido del trabajo y cultura organizacional: un análisis con docentes brasileños y argentinos".

Investigadora responsable: Prof. Dr. Vânia Medianeira Flores Costa.

Institución/Departamento: UFSM /Programa de Pós-Graduação em Administração.

Teléfono y dirección postal completa: (55) 3220-9258. Avenida Roraima, 1000. Prédio 74B, 2o andar, sala 3205, CEP 97105-970 - Santa Maria - RS.

Lugar de la recolección de datos: XXXX

Yo, Prof^a Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa, responsable por la investigación "Sentido del trabajo y cultura organizacional: un análisis con docentes brasileños y argentinos", lo invitamos a participar como voluntario de nuestro estudio.

Esta investigación se está realizando a fin de analizar la relación entre el sentido del trabajo y la cultura de la organización en la percepción de docentes de universidades brasileñas y argentinas. Para ello, se buscará analizar el sentido del trabajo de los docentes participantes, comparando los datos entre los docentes brasileños y argentinos, además de identificar la cultura organizacional de las universidades investigadas, también comparando los datos entre los docentes de los dos países. Los datos serán recolectados por medio de cuestionarios y entrevistas semiestructuradas y analizadas a partir de cálculos estadísticos pertinentes y análisis de contenido, respectivamente.

La identidad de los profesionales entrevistados se mantendrá en secreto y la información proporcionada por los mismos sólo será utilizada para fines de investigación. Antes de la entrega del cuestionario o entrevista, los participantes recibirán aclaraciones sobre la investigación y sobre los procedimientos utilizados, siendo previsto que éstos puedan

interrumpir su participación en el momento que creen oportuno. Para esta investigación, la técnica utilizada tiene riesgos mínimos para la participación.

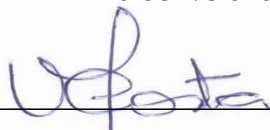
La realización de este estudio beneficiará a los participantes, pues permitirá que los mismos repiensen sobre el sentido que su trabajo tiene en su vida y revelen sus actitudes y decisiones. Los beneficios para la organización se refieren a la posibilidad de análisis de la percepción de los docentes acerca de la cultura organizacional y del sentido que los mismos dan a su trabajo. Los materiales de este estudio serán mantenidos en secreto en el Programa de Postgrado en Administración de la UFSM, siendo destruidos después de cinco años de la recolección de datos.

Por último, agradecemos la participación en la realización de este estudio y estamos a disposición para mayores aclaraciones con la investigadora orientadora del proyecto Prof^a Vânia Medianeira Flores Costa, (teléfono: +55 55 9 96525266) y con la investigadora Maria Julia Pegoraro Gai (teléfono +55 55 9 96819224). La ubicación del Comité de Ética en Investigación con Seres Humanos (CEP) de la UFSM es Av. Roraima, 1000. Prédio da Reitoria, 2º andar, sala Comitê de Ética. Cidade Universitária, Camobi - Santa Maria, teléfono +55 55 3220-9362.

Autorización

Yo, _____, declaro haber realizado la lectura de este documento, con las posibles dudas siendo esclarecidas, teniendo la posibilidad de conversar con la investigadora responsable. Soy consciente de los objetivos y procedimientos de la investigación, así como de los posibles riesgos y daños relacionados con mi participación, además de la garantía de la confidencialidad de los datos suministrados. Afirmo que mi participación en esta investigación es voluntaria y soy consciente de que puedo retirar mi participación y los datos proporcionados en caso de que sea necesario, sin ninguna carga. De esa forma, espontáneamente, manifiesto mi aceptación en participar de esta investigación.

Firma del voluntario



Vania Medianeira Flores Costa

Fecha: ____ / ____ / ____ Lugar: _____

APÊNDICE E - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do estudo: “Sentido do trabalho e cultura organizacional: uma análise com docentes brasileiros e argentinos”.

Pesquisadora responsável: Prof^a Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa.

Instituição/Departamento: UFSM/Programa de Pós-Graduação em Administração.

Telefone e endereço postal completo: (55) 3220-9258. Avenida Roraima, 1000. Prédio 74B, 2o andar, sala 3205, CEP 97105-970 - Santa Maria - RS.

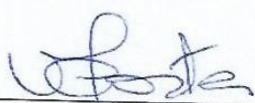
Local da coleta de dados: Universidade Federal de Santa Maria e Universidad Nacional del Cuyo.

As responsáveis por este projeto declaram assumir o compromisso de sigilo e confidencialidade em relação aos dados coletados para a pesquisa, que serão obtidos com os questionários e as entrevistas coletados entre o mês de abril a agosto de 2019, com horários e local a serem estabelecidos conforme a disponibilidade dos participantes. É garantido que as informações obtidas por meio dos dados coletados somente serão utilizadas para a realização desta pesquisa e a divulgação dos mesmos acontecerá exclusivamente de forma anônima.

O material coletado será mantido no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM, localizado na Av. Roraima, nº 1000. Prédio 74-C, sala nº 3205, na Cidade Universitária, em Camobi – Santa Maria/Rio Grande do Sul, CEP 97015-900, sob a responsabilidade da Prof^a Dra. Vânia Medianeira Flores Costa. O material será armazenado por um período de cinco anos, sendo extinto após este prazo.

Este projeto de pesquisa foi analisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM no dia ____/____/_____, com o número do Caae _____.

Santa Maria, ____ de março de 2019.


Profª Dra. Vânia Medianeira Flores Costa
Orientadora

Vânia Medianeira Flores Costa
Coord. Espec. Gest. Póscia
Municipal EAD-CCSH/UFSM
Sisape: 1222375

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO**

Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como objetivo analisar a relação entre o sentido do trabalho e a cultura da organização na percepção de docentes de universidades brasileiras e argentinas. Contamos com sua colaboração para prestar as informações solicitadas. Lembre-se que não há respostas certas ou erradas. Leia as questões com atenção e seja sincero, assinalando a alternativa que você mais se identifica. Os questionários estarão sob responsabilidade da Prof^a. Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa e seu anonimato e o sigilo de suas informações está garantido. Os dados somente serão utilizados para fins acadêmicos. Caso você tenha alguma dúvida, entre em contato com as responsáveis pela pesquisa: a mestrandia Maria Julia Pegoraro Gai e a professora orientadora por meio dos e-mails mariajuliagai@hotmail.com e vania.costa@ufsm.br, pelo telefone (55) 3220-9297 - ramal 200 ou no endereço Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4205, Cidade Universitária, Bairro Camobi, Santa Maria/RS.

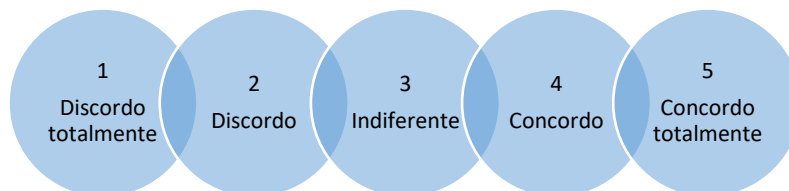
Desde já agradecemos por sua colaboração.

PARTE I - QUESTIONÁRIO DE DADOS PESSOAIS E OCUPACIONAIS

1 IDADE 1 () até 30 anos 2 () entre 31 a 40 anos 3 () entre 41 a 50 anos 4 () entre 51 a 60 anos 5 () mais de 61 anos	2 SEXO 1 () Feminino 2 () Masculino	3 POSSUI FILHOS 1 () Sim 2 () Não
4 ESTADO CIVIL 1 () Solteiro (a) 2 () Casado (a) ou em união estável 3 () Viúvo (a) 4 () Separado/divorciado (a)	5 ESCOLARIDADE 1 () Ensino Superior 2 () Especialização 3 () Mestrado 4 () Doutorado 5 () Pós-doutorado	6 TEMPO DE CARREIRA 1 () menos de 2 anos 2 () de 3 a 6 anos 3 () de 7 a 10 anos 4 () de 10 a 15 anos 5 () mais de 15 anos
7 SALÁRIO 1 () menos de 5 salários mínimos 2 () entre 6 e 10 salários mínimos 3 () entre 10 e 15 salários mínimos 4 () mais de 15 salários mínimos		8 CARGA HORÁRIA SEMANAL 1 () menos de 20 horas 2 () 20 horas 3 () 40 horas 4 () mais de 40 horas 5 () outra: _____

PARTE II - ESCALA DO TRABALHO COM SENTIDO

Os enunciados seguintes dizem respeito à opinião que você tem sobre seu trabalho. Em que medida você está de acordo com cada uma delas em uma escala de 1 a 5?

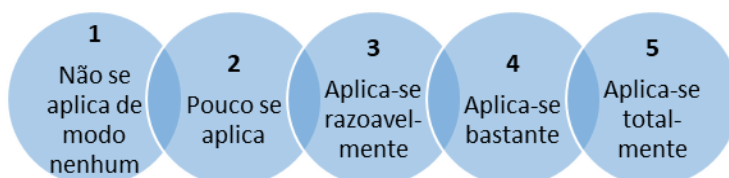


Responda às questões com sinceridade e lembre-se de responder a todas as afirmativas.

ENUNCIADOS		Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
9	Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências.	1	2	3	4	5
10	Meu trabalho é útil para a sociedade.	1	2	3	4	5
11	Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	1	2	3	4	5
12	Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.	1	2	3	4	5
13	Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
14	Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.	1	2	3	4	5
15	Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	1	2	3	4	5
16	Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe.	1	2	3	4	5
17	Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	1	2	3	4	5
18	Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.	1	2	3	4	5
19	Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	1	2	3	4	5
20	Meu trabalho me permite aprender.	1	2	3	4	5
21	Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	1	2	3	4	5
22	Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	1	2	3	4	5
23	Meu trabalho é útil aos outros.	1	2	3	4	5
24	Meu trabalho permite que eu me faça ouvir.	1	2	3	4	5
25	Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	1	2	3	4	5
26	Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.	1	2	3	4	5
27	Tenho autonomia em meu trabalho.	1	2	3	4	5
28	Posso contar com o apoio de meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
29	Tenho prazer na realização de meu trabalho.	1	2	3	4	5
30	Meu trabalho me permite tomar decisões.	1	2	3	4	5
31	Meu trabalho é importante para os outros.	1	2	3	4	5
32	Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5

PARTE III - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das organizações. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua instituição, em uma escala de 1 a 5, conforme ilustrado abaixo:



Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na instituição e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na instituição em que eu trabalho ...		Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente
33	Os docentes têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	1	2	3	4	5
34	O atendimento às necessidades dos alunos é uma das metas mais importantes.	1	2	3	4	5
35	As necessidades pessoais e o bem-estar dos docentes constituem uma preocupação constante da instituição.	1	2	3	4	5
36	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos alunos.	1	2	3	4	5
37	Os docentes que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	1	2	3	4	5
38	Investe-se no crescimento profissional dos docentes.	1	2	3	4	5
39	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos alunos é feito constantemente.	1	2	3	4	5
40	Mantêm-se relações amigáveis com os alunos.	1	2	3	4	5
41	Os chefes imediatos são como pais para os docentes.	1	2	3	4	5
42	Os docentes recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	1	2	3	4	5
43	Os docentes são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	1	2	3	4	5
44	Programas para aumentar a satisfação dos docentes são regularmente desenvolvidos.	1	2	3	4	5
45	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos docentes.	1	2	3	4	5
46	A preocupação do docente com a qualidade de seu serviço é bem vista.	1	2	3	4	5
47	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	1	2	3	4	5
48	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os docentes.	1	2	3	4	5
49	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	1	2	3	4	5
50	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos docentes são implementados e testados.	1	2	3	4	5

51	O profissionalismo dos docentes é visto como uma grande virtude.	1	2	3	4	5
52	As relações entre docentes e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	1	2	3	4	5
53	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	1	2	3	4	5
54	Os docentes que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	1	2	3	4	5
55	Somente os bons docentes recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	1	2	3	4	5
56	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	1	2	3	4	5
57	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do docente na instituição.	1	2	3	4	5
58	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	1	2	3	4	5
59	Os docentes se relacionam como se fossem uma grande família.	1	2	3	4	5
60	Os docentes costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	1	2	3	4	5
61	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da instituição é a produtividade.	1	2	3	4	5
62	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	1	2	3	4	5