

# A Qualidade de Vida no Trabalho dos Professores de Inglês

**Andréa Yumi Sugishita Kanikadan**

Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Coordenadora de estágios e professora da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP [andreak@usp.br]

Endereço da autora: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Av. Liberdade, 532 – Liberdade – São Paulo – SP Cep. 01502-001 – Brasil

**Ana Cristina Limongi-França**

Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

[climongi@usp.br]

Endereço da autora: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – Butantã – São Paulo – SP Cep. 05508-900 – Brasil

Recebido em 17 de maio de 2007 / Aprovado em 30 de outubro de 2007

## RESUMO

Este artigo teve como objetivo geral identificar as percepções de QVT dos professores de inglês utilizando-se do modelo de competências para a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) e da abordagem biopsicossocial (BPSO-96). Além da definição dos modelos, o estudo traz a definição do ambiente organizacional relacionado a um curso de idiomas, as questões estratégicas da administração e as características dos profissionais que atuam nesse tipo de organização. Foi utilizada a pesquisa *survey*, que pode ser descrita como a obtenção de dados sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, por meio de um questionário. Os respondentes da pesquisa foram 91 professores de inglês, compondo uma amostra não-probabilística. Os resultados mostraram que esses professores, embora demonstrem uma percepção positiva dos itens de

qualidade de vida no trabalho, esperam das organizações o estabelecimento de estratégias bem definidas, pois a gestão de pessoas é prejudicada quando isso não ocorre, trazendo conseqüências no longo prazo por ações que são tomadas no curto prazo, ou seja, a gestão de carreira deve ser tratada de forma estratégica, pois a sua ausência tem afetado parte do processo de ensino, prejudicando a saúde do profissional.

## Palavras-chave:

Gestão da qualidade de vida no trabalho. Gestão de pessoas. Condições de trabalho. Professores de inglês.

## ABSTRACT

The aim of this research was to study the perceptions of the quality of working life in the English teachers' occupation. It was adopted two

approaches as a theoretical referential for the quality of working life evaluation: the competency and the biopsychosocial approach. The organizational environment considering a language course, the business strategies and the professional profile were also explained in this paper. For data collection it was used a survey on a non-probabilistic sample of 91 English teachers. The purpose of a survey is to collect data considering the characteristics, actions and opinions of a group, using a questionnaire. The results showed that these professionals understand the quality of working life positively. On the other hand, they were concerned about the lack of strategies at the management level. In the long run it might cause damages in health and in the education process if the career management will not be considered as strategic.

**Key-words:**

Quality of working life management. Human resources management. Work conditions. English teachers.

**RESUMEN**

Este artículo tuvo como objetivo general identificar las percepciones de CVT de los profesores de inglés, por medio de los modelos de competencias para la Gestión de Calidad de Vida en el Trabajo (GCVT) y del planteamiento biopsicosocial (BPSO-96). Además de definir los modelos, este estudio aporta la definición del ambiente organizacional relacionado con un curso de idiomas, las cuestiones estratégicas de su administración y las características de los profesionales que actúan en ese tipo de organización. Se utilizó la encuesta survey, que puede describirse como el método que permite obtener datos acerca de las características, acciones u opiniones de determinado grupo de personas, por medio de un cuestionario. Respondieron a la encuesta 91 profesores de inglés, integrando una muestra no probabilística. Los resultados muestran que estos profesores, aunque demuestren una percepción positiva de los ítems de calidad de vida en el trabajo, esperan que las organizaciones establezcan estrategias bien definidas, pues la gestión de personas resulta perjudicada cuando esto no ocurre, y se generan

consecuencias a largo plazo a partir de acciones tomadas en corto plazo, o sea, es preciso tratar la gestión de carrera de manera estratégica, pues el no hacerlo afecta parte del proceso de enseñanza, y perjudica la salud del profesional.

**Palabras-clave:**

Gestión de la calidad de vida en el trabajo. Gestión de personas. Condiciones de trabajo. Profesores de inglés.

**1 INTRODUÇÃO**

A abertura de um espaço para o desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), buscando melhorias de condições de vida e bem-estar, é conseqüência da busca da produtividade e dos processos de mudança que visam o posicionamento competitivo das empresas no mercado. Devido às questões de sobrevivência necessárias às empresas, o assunto tem-se apresentado antagônico em muitos aspectos. Será que não é possível falar em QVT ao mesmo tempo em que se fala em sobrevivência? Alguns autores destacam que nem sempre implantar um programa de QVT é algo dispendioso e somente factível em grandes empresas. Para o senso comum das pessoas, o assunto não passa de um modismo, pois as empresas capitalistas existem para fazer com que as pessoas trabalhem e gerem resultados, não importando o modo como isso possa ocorrer.

A evolução histórica dos conceitos existentes em QVT indica que não se trata de um modismo, visto que os primeiros passos foram dados no começo do século XX com a regulamentação do trabalho de menores, da jornada de trabalho e do descanso semanal, e das indenizações por acidentes de trabalho (WALTON, 1973). Nesse contexto, nota-se que uma das primeiras ações tomadas refere-se a questões trabalhistas. Mais adiante, outros estudiosos focaram suas considerações na humanização do cargo, responsabilidade social e saúde. Vale ressaltar que nenhuma abordagem é mais adequada que outra: a escolha do modelo conceitual deverá levar em consideração a cultura da organização que a adota, ou seja, a sua missão, e então suas políticas de QVT estarão voltadas para isso.

Visando expandir o tema para outros portes de empresas e atividades ocupacionais diferenciadas, buscou-se neste artigo estudar a QVT dos professores de inglês.

Desde a década de 90, as línguas estrangeiras estão em evidência. Muitas pessoas perdem oportunidades por não falarem determinados idiomas, pois cada vez exige-se mais e o indivíduo que sabe um pouco mais apresenta maiores possibilidades de alcançar oportunidades de trabalho mais atraentes financeiramente. O discurso disseminado pelos veículos de comunicação de massa faz com que as pessoas sintam-se na obrigação de falar mais de um idioma (VALDEJÃO, 2004).

Destaca-se a dificuldade que as pessoas em geral têm de aprender uma língua estrangeira pelo nível insuficiente na formação básica, proporcionando um aumento na diversidade de métodos e cursos que a cada ano proliferam pelo país. São cada vez menores as barreiras para montar um curso de inglês ou abrir uma franquia, investindo no negócio próprio. A estrutura organizacional é apresentada de forma simplificada, pois, de acordo com Andrade (1993), a existência de 3 pessoas já viabilizaria a abertura de um estabelecimento. Não se levam em consideração os conhecimentos em gestão, pois o que ocorre é um investimento muito pesado em *marketing*, fazendo com que os interessados em aprender o inglês seduzam-se com promessas que nem sempre se tornam verdadeiras.

Observa-se nos discursos publicitários sempre a existência de qualidade no ensino dos mais variados cursos de idiomas, e grande parte deles destacam seus professores como indicador de qualidade.

Por outro lado, nota-se uma falta de atenção quanto à gestão desses profissionais, dado o considerável número que se forma a cada ano, seguido da grande disponibilidade de tais profissionais no mercado. Dados obtidos no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP, 2003) revelam que 33.213 alunos concluíram o curso de Letras no Brasil em 2003, considerando universidades públicas e particulares. Segundo a Associação Brasileira de *Franchising* - ABF (2004), o número de franquias cresceu

8% em 2004, criando uma média de 8.0011 vagas para professores.

Assim, torna-se crucial levantar as questões relacionadas à qualidade de vida nessa atividade ocupacional, especialmente quando se dá o ingresso do profissional em uma determinada organização.

## 2 OBJETIVO

Este artigo teve como objetivo geral identificar as percepções de QVT dos professores de inglês utilizando-se do modelo de competências para a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) e da abordagem biopsicossocial (BPSO-96).

Pretendeu-se atingir alguns objetivos mais específicos:

- identificar se os indicadores de QVT guardam alguma relação com a condição socioeconômica;
- as possíveis explicações para as semelhanças ou diferenças nas percepções;
- os aspectos mais evidentes na abordagem biopsicossocial.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando entender o contexto no qual a pesquisa se insere, este estudo tem sua fundamentação teórica sustentada pelos modelos conceituais de QVT definidos por diversos autores, dando-se ênfase ao modelo conceitual de competências, objeto deste trabalho. Por se tratar de uma disciplina que faz interface com diversas áreas da ciência, a QVT é objeto de muitos estudos, e muitos relatos baseiam-se apenas em programas ou práticas isoladas que são conceitos pessoais, não apresentando critérios bem definidos de metas a serem alcançadas e deixando-se de lado os modelos teóricos (GOULART; SAMPAIO, 1999).

A idéia de utilizar o modelo de competências traz a necessidade de se definirem os aspectos presentes na abordagem biopsicossocial (BPSO-96), dado que o ser humano é um todo complexo (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2002), e um aspecto afeta o outro.

Por se tratar de um estudo em um ambiente organizacional específico, foi descrito o que é um curso de idiomas e as questões estratégicas da administração, bem como as características dos profissionais que atuam nesse tipo de organização.

#### **4 O MODELO CONCEITUAL DE COMPETÊNCIAS PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

O objeto deste estudo é o modelo de competências para a QVT, criado a partir da definição dos fatores críticos da gestão QVT. Percebe-se a evolução dos modelos, devido às demandas do ambiente externo e às novas formas de organização do trabalho. Ainda que bem atuais e muito utilizados, é pertinente colocar algumas ressalvas quanto aos modelos expostos anteriormente.

Vários deles concentram-se na valorização dos cargos (HACKMAN; OLDFHAM, 1975; HUSE; CUMMINGS, 1985; WERTHER; DAVIS, 1983), o que os torna questionáveis, dado o surgimento do modelo competitivo de gestão por competências (FISCHER, A., 2002): tais modelos não permitem que se saia da gestão tradicional. É importante considerar as questões de QVT dentro de uma perspectiva de gestão avançada, entendida como uma nova competência a se desenvolver no profissional. Nessa lógica, entende-se que, por meio dos fatores críticos, ou seja, aquelas competências essenciais que a organização precisa apresentar, os funcionários sentiriam que a organização seria capaz de proporcionar um ambiente voltado para o bem-estar do empregado. Os fatores críticos propostos são: Conceito de QVT, Produtividade, Legitimidade, Perfil do Gestor, Práticas e Valores e Nova Competência.

#### **5 GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Limongi-França (1996, p. 8) conceitua Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) como “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais do ambiente de trabalho”.

Ademais, inúmeros outros conceitos foram desenvolvidos por diferentes estudiosos ao longo dos anos, e um dado interessante é que se nota pouca ênfase dada às questões de Gestão, pois os especialistas que pesquisam sobre o tema concentram-se muito mais nos aspectos técnicos do que no processo de gestão como um todo.

##### **5.1 Produtividade**

A produtividade consiste em aproveitar ao máximo os recursos disponíveis de modo que os resultados obtidos sejam altamente competitivos. Ela está associada a todo o conjunto de atividades de gestão, envolvendo o controle de processos que, por sua vez, inclui a cadeia produtiva, interações pessoa-trabalho e sobrevivência da empresa por meio da competitividade.

A sociedade encontra-se na era do trabalhador do conhecimento e, embora ainda existam poucos estudos a respeito da produtividade desse trabalhador, Drucker (2000) determina alguns fatores em relação à produtividade do trabalhador do conhecimento: o conhecimento da tarefa que será realizada, a responsabilidade pela produtividade que é do próprio trabalhador do conhecimento, a necessidade da inovação contínua, do aprendizado e ensino contínuos para o trabalhador do conhecimento, a importância para a qualidade e posição de um ativo (e não custo) que queira trabalhar para a organização.

##### **5.2 Legitimidade**

De acordo com Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2004, p. 1736), legitimidade é o “caráter, estado ou qualidade do que é legítimo”, sendo legítimo aquilo que é “ditado, justificado, explicado pelo bom senso, pela razão; justo, razoável”. Milkovich e Boudreau (1997) definem legitimidade como a aceitação de decisões pela maioria, respeitando os direitos das minorias, ou seja, direitos, deveres, decisões, comportamentos e atitudes individuais ou específicos que devem ser aceitos e considerados.

Quando as ações vêm acompanhadas de um conjunto de outras ações capazes de realmente indicar que seu objetivo é abrangente, considera-se tal ação legítima.

### 5.3 Perfil do gestor

Vive-se um momento em que as empresas e pessoas estão inseridas em ambientes altamente competitivos. Com isso, torna-se importante definir o perfil do gestor, de modo que ele seja capaz de atender às demandas impostas, levando a sua organização à sobrevivência e possível destaque no mercado. No presente estudo, entende-se como gestor duas figuras nas instituições: o coordenador pedagógico e o diretor ou proprietário da unidade.

Alguns dados extraídos do MEC listam aspectos da formação do administrador como objetivos do curso e habilidades a serem avaliadas.

Entre os objetivos do curso de Administração está a contribuição para o aprimoramento da formação do administrador, como cidadão e profissional, para que colabore na elevação das condições de vida em sociedade.

Dentre as habilidades a serem avaliadas, destacam-se a capacidade de lidar com modelos de gestão inovadores e a resolução de problemas e desafios organizacionais com flexibilidade e adaptabilidade.

Segundo Andrade (1993), os diretores ou proprietários das unidades e coordenadores pedagógicos são, em geral, ex-professores, criando uma hierarquia que se repete sempre que uma nova unidade é aberta, ou seja, o professor de hoje é o coordenador pedagógico de amanhã que, por sua vez, será o diretor ou proprietário da unidade.

### 5.4 Práticas e valores

Nota-se que nem sempre será possível observar nas empresas programas formais na gestão da QVT com definição de critérios, procedimentos metodológicos e metas de gerenciamento. O que é possível observar são ações e programas que abrangem vários níveis de análise, como modelos de gestão inovadores e práticas organizacionais com resultados positivos do ponto de vista empresarial e pessoal que caracterizam a missão QVT na empresa.

Considerando esse ambiente de alta competição, os gestores têm adotado posturas direcionadas a melhorar os maus hábitos de alguns profissionais, como fumo, álcool, dietas inadequadas,

pois tais hábitos trazem maior absenteísmo, redução de produtividade e doenças diversas, entre elas o *stress* (LIMONGI-FRANÇA, 2003). Diante desse quadro, observa-se que as empresas têm realizado algumas ações relacionadas à QVT, seja praticando, publicando, vendendo, discutindo ou pesquisando sobre o assunto, gerando assim contribuições e avanços aos estudos sobre QVT.

### 5.5 Nova competência humana

O modelo conceitual de novas competências considera elementos sustentados por disciplinas, valores e práticas que tratam de aspectos socioeconômicos, organizacionais e da condição da pessoa no trabalho. A nova competência tem focos em âmbitos da organização, do conhecimento, dos sistemas de informação e da expansão do conceito de administração, por meio da visão de interfaces. Para Ferreira (1998), a globalização é um fenômeno cultural irreversível, por isso os profissionais de idiomas devem caracterizar-se como verdadeiros profissionais de línguas e culturas estrangeiras. A autora destaca as competências que são desejáveis ao professor de inglês: o profissional deve apresentar bacharelado ou licenciatura em Letras Modernas, Lingüística e Tradução, áreas por eles conscientemente escolhidas por gosto, vocação ou circunstâncias que os motivaram a seguir carreira. Além disso, é necessário possuir conhecimentos teóricos (teorias sobre aquisição da linguagem e da língua estrangeira, fonética/fonologia, correntes da lingüística, semiótica e semiologia, análise do discurso, etnografia da comunicação, história e teorias da tradução, evolução do ensino de idiomas etc.); competências lingüísticas (domínio da língua materna e da língua estrangeira do ponto de vista gramatical, semântico, discursivo etc.); conhecimentos e competências pedagógico-didáticos (conhecimento de métodos e metodologias para o ensino da língua estrangeira, capacidades e habilidades para organizar e transmitir um saber, para elaborar material didático e conceber atividades pedagógicas; compreensão do público-alvo, de suas necessidades e de suas estratégias de aprendizado, boa dicção etc.); conhecimentos técnicos (capacidade de explorar novas tecnologias de en-

sino de Língua Estrangeira (LE), de compor glosários técnicos); conhecimentos **socioculturais** e competência intercultural (literatura comparada; história econômica e das mentalidades; antropologia social, artes).

No entanto, quando se faz referência aos cursos de idiomas, nota-se que, na prática, nem todas as instituições contratam pessoas cuja formação profissional seja em Letras ou áreas afins. Muitas delas acreditam ser suficiente ao professor dominar o idioma, pois ele utilizará um método desenvolvido pela instituição ou um livro didático. O próprio aluno valoriza o professor que tenha tido uma vivência internacional e não necessariamente a formação na área.

## 6 A ABORDAGEM BIOPSISSOCIAL

A construção da QVT ocorre a partir do momento em que se olham as pessoas como um todo, o que pode ser chamado de enfoque biopsicossocial (BPSO-96).

Os potenciais biológicos estão ligados à condição física do ser humano. Ainda que o ser humano seja definido como um ser biopsicossocial, pode-se separar cada potencial de modo que, didaticamente, o entendimento seja possível. Abordam-se aqui as conseqüências provocadas em função de uma vida pouco focada para a qualidade, nos aspectos que afetam diretamente a parte física, como a alimentação, vida sedentária, tabagismo, alcoolismo, ergonomia.

Por se tratar de um estudo com professores de inglês, cabe destacar os aspectos biológicos encontrados na profissão. O sindicato dos professores de São Paulo (SINPROSP, [2004?]) destaca algumas questões relativas à saúde desse profissional. O uso constante da voz, o trabalho realizado geralmente em pé e o uso de movimentos repetitivos na execução das tarefas, que envolvem, entre outras coisas, o quadro negro, giz e apagador, os movimentos repetitivos, como o vai-e-vem para apagar a lousa, a manutenção do braço acima do nível do ombro quando o professor escreve no alto da lousa e o fato de ficar muito tempo em pé podem ser considerados como fatores de risco. A idéia é verificar na prática se essas atividades,

entre outras, colaboram para o desenvolvimento de doenças ocupacionais (HURTADO; WUO; WAITMAN, 2002).

Os potenciais psicológicos referem-se às emoções, afetos, motivos e lembranças que, no contexto organizacional, apóiam-se nas questões de valorização do funcionário, desafios existentes e sistemas de participação. Cabe destacar o assédio moral, ou seja, a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante o exercício de suas funções, em que o chefe age através de condutas negativas, relações desumanas de longa duração, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização e fazendo com que a pessoa sinta-se forçada a desistir do emprego (FREITAS, 2001).

Outro aspecto a ser considerado, quando se menciona a questão psicológica, é a noção do Contrato Psicológico de Trabalho. É necessário que tal contrato seja trabalhado de forma que os funcionários conheçam as expectativas da empresa e vice-versa, afinal, ele é o pacto de expectativas subjetivo entre o empregado e o empregador no qual existe interação e influência mútua: é um contrato informal, regido por um conjunto de expectativas de ambas as partes sobre as ações da outra parte, as quais determinam os comportamentos.

Pode-se inserir nesse potencial a metáfora de Morgan (1996) quando vê as organizações como prisões psíquicas. Descreve o mito da caverna narrado por Platão, enfatizando algumas situações de que o ser humano é prisioneiro: do sucesso, da acomodação organizacional e dos processos grupais. Tais situações geram momentos de insatisfação que vão se somando até culminarem em doenças que afetam a condição física do ser humano.

Os potenciais sociais referem-se aos valores, crenças, papel na família, no trabalho e em todos os grupos a que a pessoa pertence ou de que participa, além do meio ambiente e da localização geográfica. Os valores e crenças já se encontram enraizados no ser humano e vão se manifestando através das interações sociais. Cada indivíduo representa um papel na sociedade.

Outro aspecto a ser considerado no potencial social é a questão do meio ambiente. Quando é mencionado o desenvolvimento sustentável, é necessário que se considerem (BRASIL, 2004):

- a) padrão de desenvolvimento para o século XXI, apoiado pela sinergia da sustentabilidade ambiental, social e econômica;
- b) modelo de civilização em que predomine o equilíbrio ambiental e a justiça social entre as nações;
- c) meio ambiente, que é uma consideração de primeira ordem que deve romper com o desenvolvimento dominante, em que a predominância do econômico dê lugar à sustentabilidade ampliada (ambiental e social).

Um último ponto a ser abordado na questão social diz respeito às questões de responsabilidade social. Rosa Fischer (2002) destaca que o desafio da cidadania para a gestão de recursos humanos é propiciar as condições e os recursos para que se desenvolva uma cultura de cidadania organizacional e identificar a filosofia e os valores que sustentam a gestão das pessoas para verificar sua consistência com os princípios da cidadania.

Para este estudo, em se tratando do aspecto social, o professor é responsável por facilitar o processo de comunicação entre todos os participantes da aula juntamente com as atividades em classe. Além disso, ele é um participante independente dentro do grupo, pois organiza os recursos, conduz os procedimentos e atividades em aula e atua como pesquisador e aprendiz, contribuindo para a aprendizagem através de habilidades, conhecimentos e experiências próprias. Precisa ter disposição ou estar disposto a buscar conhecimentos diversos não só de aspectos gramaticais, mas também de questões culturais, sociais, políticas e econômicas. Dessa forma, estando na posição de educadores, é necessário que tais profissionais conheçam inclusive as questões do meio ambiente e de cidadania.

Os potenciais organizacionais, levando em consideração as três ênfases (biológica, psicológica e social), referem-se às questões de imagem corporativa, inovação e tecnologia, sistemas de

controle, movimentações e registros, programas de treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira e outras atividades específicas das empresas, considerando-se especificidades da cultura e do ambiente organizacional.

Para os professores de inglês supõe-se que a imagem corporativa que sua instituição transmite exerce peso considerável na satisfação percebida no trabalho. Mais que isso, imagina-se o grande peso que os professores colocam nas relações internas, especialmente nas relações de trabalho, pois uma característica se que tem notado é que a maioria das escolas de idiomas que existe no mercado contrata seus professores como profissionais autônomos, não lhes dando nenhuma garantia, tais como número definido de horas trabalhadas, férias remuneradas, décimo-terceiro salário, fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS), entre outras.

Os aspectos relacionados à gestão de carreira são, em parte, de responsabilidade da organização. Dutra (2002) define que cabe à pessoa estabelecer o seu planejamento individual de carreira, e, por outro lado, cabe à empresa definir um sistema de administração de carreiras.

Porém, a atividade dos professores de inglês não inclui unicamente fatores de risco.

A flexibilidade de horário pode ser considerada positiva, pois os profissionais têm a oportunidade de trabalhar em determinados horários que lhes permitam realizar outras atividades paralelamente, podendo aumentar ou reduzir sua carga de trabalho conforme suas necessidades. Nesse caso, sua rotina é sentida como menos repetitiva, uma vez que pode optar por trabalhar em locais geograficamente diferentes, o que pode trazer alguma sensação de mudança ou fuga do trivial. Além disso, por trabalhar em diversas instituições, não sente toda a carga se em algum momento perder um dos trabalhos, pois terá o suporte dos outros.

## 7 CURSOS LIVRES DE IDIOMAS

Ao discutir a Abordagem BPSO-96, criou-se a necessidade de se discutir um pouco mais sobre o tipo de organização que é tratado nesse

artigo. Cabe, nesse caso, resgatar o surgimento dessas instituições, no cenário brasileiro.

A LDB (Lei de Diretrizes Básicas) traz no artigo 26, § 5º, a inclusão obrigatória de pelo menos uma língua estrangeira a partir da 5ª série, ficando a cargo da comunidade escolar escolher essa língua. Isso fez com que o ensino da língua estrangeira se tornasse fraco na educação fundamental, favorecendo o surgimento dos Cursos Livres de Idiomas. São assim chamados, pois seus certificados não são reconhecidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). A inexistência de um órgão que regulamente a abertura dos cursos de idiomas faz com que novos cursos e métodos apareçam diariamente.

Sabe-se da dificuldade que as pessoas têm em aprender o idioma, cujo fator principal não reside necessariamente nos aspectos da língua em si, mas na questão financeira. Miramontes (2004) relata uma pesquisa na qual 46% dos entrevistados disseram não aprender o idioma por falta de recursos financeiros. O DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, calcula mensalmente o salário mínimo necessário, que é o salário capaz de atender às necessidades de moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social. No mês de junho de 2005, o valor desse salário foi de R\$ 1.538,56, considerando uma família composta por dois adultos e duas crianças (DIEESE, 2005). Os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005) mostram que a renda média do trabalhador, em maio de 2005, foi de R\$ 932,80, valor este que, se confrontado com o salário mínimo necessário, dá indícios da dificuldade financeira que existe para se estudar um idioma.

A primeira escola de Inglês foi fundada em 1930. Desde então foram surgindo outras, seja em sistemas de franquia, seja pequenas empresas.

Uma hipótese que pode explicar o crescimento do número de redes no setor diz respeito ao fato de ser um segmento de educação e treinamento, o que exige o desenvolvimento de métodos de ensino complexos, difíceis de serem desenvolvidos por uma unidade independente, fazendo com que o desenvolvimento e aprimora-

mento dos métodos de ensino sejam diluídos por toda a rede.

Historicamente, também, é um dos segmentos mais antigos e conhecidos em *franchising*, com grandes redes. Educação e Treinamento é um segmento antigo e importante no *franchising*, com redes como Yázigi, CCAA, Skill, Wizard, entre outras (INSTITUTO FRANCHISING, 2004).

Outra hipótese que pode explicar tal fato envolve o próprio fenômeno da globalização, que se acentuou na década de 90, com a redução das barreiras comerciais, a expansão da liberalização comercial para serviços, propriedade intelectual e investimentos, direcionando as políticas brasileiras para a abertura de seus mercados às importações, e não na promoção de exportações, e gerando o desemprego (STIGLITZ, 2003). Com isso, muitas pessoas encontraram-se diante da possibilidade e necessidade de abrir negócios próprios.

De acordo com dados do Sebrae (2000), o setor de Educação cresceu e está entre os 10 maiores segmentos de atividade. Nesse contexto, poder-se-ia fazer uma breve comparação com as micro e pequenas empresas (MPE) que, apesar de não se enquadrarem na condição de franquias, apresentam crescimento similar.

Embora as escolas de idiomas tenham se multiplicado nos últimos anos, devido às menores barreiras para sua abertura (ANDRADE, 1993), cabe lembrar o que Carmagnani (2001) destaca quanto ao discurso publicitário das escolas de línguas estrangeiras, que visa reforçar os efeitos ideológicos produzidos por outros textos veiculados pela mídia sobre aprendizagem de línguas, mercado de trabalho e globalização. Não levam em consideração o discurso didático-pedagógico: a aprendizagem, os métodos e os profissionais são elementos secundários; há o foco dos fatores econômicos, emocionais e sociais ligados à aprendizagem de línguas.

## 8 OS PROFESSORES DE INGLÊS

Muitas pessoas questionam sobre a definição de quem deve ou pode ser chamado de professor de inglês. De acordo com Sady (1996), as pessoas têm visões pessoais do que seja professor,

estabelecidas pela experiência prática. No Direito, não existe uma lei que defina tal profissional, por isso, para o Direito do Trabalho, professor é aquele que se dedica ao exercício remunerado do magistério em estabelecimento particular de ensino, ou seja, os cursos que não dependem da autorização de órgãos públicos para funcionar não necessariamente precisam de profissionais com habilitação para trabalhar em suas instituições. Os cursos livres caracterizam-se por não necessitarem de autorização dos órgãos públicos de ensino para funcionar. Segundo esse mesmo autor, ainda que não possua a habilitação, se a instituição que o contratou reconhecê-lo como professor, este deverá receber os direitos próprios daquele trabalho que o contrato determinar.

Dentro dessa definição, professor é aquele que exerce a atividade de transmitir conhecimento (SADY, 1996).

Em grande parte dos cursos, os profissionais são remunerados por hora-aula. A cada semestre, essas escolas de idiomas renovam seu quadro de professores, muito mais por desistência dos professores do que por vontade da escola possuindo, em muitos casos, somente a posição de um coordenador que atua há mais tempo na organização e beneficia-se daquilo que é legalmente determinado. São poucos os professores que permanecem por mais de um ano na mesma instituição.

A literatura mostra uma escassez de fontes nas quais é possível buscar estatísticas sobre esses profissionais, o que torna um pouco difícil fornecer números que comprovem situações constatadas na prática. O Sindicato dos Professores de São Paulo (SINPROSP, 2004) possui alguns dados que revelam a situação de tais profissionais, como o piso salarial e alguns direitos que os professores possuem.

A remuneração, em geral, apresenta o salário-base, o descanso semanal remunerado (DSR) e a hora-atividade. Para que o professor tenha todos esses direitos, precisa ter carteira assinada, ou seja, ser registrado conforme a CLT. Além disso, Sady (1996) retoma a CLT e lembra que os professores de inglês não podem ser contratados por tempo determinado, pois o serviço dos profes-

res nos estabelecimentos de ensino não deve ser visto como transitório, ou seja, os professores continuam a trabalhar em serviços complementares. De acordo com Carrion (apud SADY, 1996), os professores não podem ser contratados como autônomos, pois a relação jurídica dos alunos não se estabelece com o professor, mas sim com a escola. Esse tipo de regime de trabalho é bastante praticado atualmente (ANDRADE, 1993). De acordo com Nogueira (2002, p. 129), essa “nova realidade, sintetizada na figura do trabalhador hifenizado (trabalho-parcial, trabalho-temporário, trabalho-casual, trabalho-por-conta-própria, trabalho-em-casa etc.), vem acompanhada, em geral, da precarização e degradação das condições de trabalho e renda”. Gorz (2004) destaca em uma nota de rodapé que a atividade de professor não pode ser caracterizada como uma atividade de venda de si, pois o seu profissionalismo lhe garante proceder dentro do domínio de seus atos, ou seja, não deve existir aquela relação de clientelismo que existe na maioria dos serviços.

## 9 MÉTODOS E RECURSOS

Nesta pesquisa, cujo objetivo principal foi estudar as percepções de QVT dos professores de inglês, utilizando-se da abordagem BPSO-96 e do modelo de competências para a GQVT, foi realizado um estudo exploratório, pois a idéia, quando se utiliza tal estudo, segundo Sellitz (1974), é tornar o fenômeno em questão familiar ou conseguir uma nova compreensão deste. O estudo em questão busca trazer familiaridade ao tema, além de levantar características específicas desse grupo de indivíduos. Trata-se de um passo inicial a um processo contínuo de pesquisa.

O trabalho caracterizou-se como descritivo, buscando, dessa maneira, identificar as variáveis que determinam os critérios de QVT. Aborda desde o aspecto da descrição, passando pelo registro, análise e interpretação de fenômenos atuais (MARCONI; LAKATOS, 1982). Desse modo, pôde-se descrever quais são as percepções dos professores quanto aos fatores que consideraram importantes.

O levantamento de dados foi realizado em duas etapas:

(1) Dados secundários: revisão bibliográfica sobre os fatores críticos da G-QVT, ou seja, o conceito de QVT, produtividade, legitimidade, o perfil do gestor, práticas e valores e a nova competência. Ademais, pesquisou-se acerca dos cursos de idiomas no Brasil, bem como dos profissionais atuantes desse segmento, incluindo artigos, teses e livros, além da própria vivência da autora e contatos informais com profissionais da área.

(2) Dados primários: realizou-se uma pesquisa quantitativa junto aos professores de inglês.

Foi utilizada a pesquisa *survey*, que pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de

determinado grupo de pessoas, por meio de um instrumento de pesquisa, um questionário (TANUR apud FREITAS et al., 2000). As questões referentes ao modelo foram geradas a partir de uma atividade em que os professores de inglês, presentes em um Congresso ocorrido em julho de 2004, na cidade de Cajamarca, no Peru (KANIKADAN; LIMONGI-FRANÇA, 2004), deram seus depoimentos sobre o que percebiam em relação a cada um dos aspectos dos modelos. O grupo foi composto por professores de inglês que atuam em instituições de nível fundamental, médio, superior e cursos livres. Estiveram presentes também alunos das instituições peruanas, totalizando 30 pessoas. As questões são apresentadas a seguir:

Considerando o conceito de QVT, foram definidas as seguintes assertivas:

B	1- A quantidade de horas trabalhadas prejudica meu estado geral de saúde.
B	2- Os espaços em que trabalho estão adaptados à condição física dos professores.
P	3- As horas trabalhadas têm afetado minhas atividades dentro e fora da aula.
P	4- O salário recebido no final do mês é algo que me preocupa.
S	5- Sinto uma falta de interação com os superiores imediatos.
S	6- Seria interessante termos mais eventos culturais envolvendo os professores.
O	7- Considero a flexibilidade de horário como algo positivo, pois posso trabalhar em horários que me permitam realizar outras atividades paralelamente.
O	8- Realizo muitas atividades ao mesmo tempo.

B-biológico; P-psicológico; S- social; O-organizacional.

As variáveis geradas a partir do entendimento da visão BPSO-96 possibilitaram definir as assertivas abaixo sobre a questão de Produtividade:

B	9- Com a segurança de um convênio médico, posso dar melhores aulas.
B	10- Se eu tivesse um salário melhor, daria melhores aulas.
B	11- A instituição incentiva a prática de esportes.
B	12- Costumo me locomover (fisicamente) de uma instituição a outra, várias vezes ao dia.
P	13- Tenho facilidade de encontrar trabalho nesta área.
P	14- O apoio fornecido pela coordenação é fundamental para a minha boa <i>performance</i> em sala de aula.
P	15- Durante um ano, fico pelo menos 2 meses sem dar aulas devido às férias dos alunos.
S	16- A coordenação tem pouco tempo para dialogar com os professores, afetando os resultados em sala de aula.
O	17- Tenho a oportunidade de participar de decisões de planejamento.
O	18- Não consigo me identificar com a organização.

B-biológico; P-psicológico; S- social; O-organizacional.

Para o fator crítico Legitimidade gerou-se o seguinte:

B	19- Continuo na organização porque ela fornece alguns benefícios, como vale refeição, cesta básica, ou similar, previdência privada.
B	20- O convênio médico oferecido é um diferencial no mercado.
P	21- Minha família se orgulha de mim porque sou um professor desta instituição.
P	22- Minha família se orgulha de mim porque sou um professor de inglês.
P	23- Não me orgulho em trabalhar nesta instituição.
S	24- Existe um grande empenho dos professores em ajudar outros professores.
S	25- Temos a oportunidade de participar de congressos, nacionais e/ou internacionais.
O	26- A oportunidade de carreira oferecida pela organização é muito atraente.
O	27- A avaliação de desempenho realizada pela coordenação gera resultados positivos.

B-biológico; P-psicológico; S- social; O-organizacional.

Com a definição do Perfil do Gestor, pôde-se extrair as assertivas a seguir:

B	28- O pessoal da coordenação entende que uma boa saúde é fundamental para o bom desempenho em sala de aula.
P	29- O pessoal da coordenação sabe ouvir sempre as sugestões dos professores.
S	30- Tenho um relacionamento satisfatório com minha coordenação.
S	31- Recebo apoio para realizar trabalhos junto à comunidade.
O	32- A organização fornece financiamento de cursos externos, que complementam a formação do professor.
O	33- Tenho a oportunidade de realizar outros cursos de idiomas.

B-biológico; P-psicológico; S- social; O-organizacional.

Visando identificar as Práticas e Valores que a empresa realiza, foram definidas as seguintes assertivas:

B	34- Existem campanhas visando melhorar os maus hábitos dos funcionários (fumo, álcool, sedentarismo).
P	35- Há o respeito às idéias dadas pelos funcionários.
P	36- Meus superiores e meus pares criam um ambiente de harmonia e respeito.
S	37- A empresa participa de programas voltados para a cidadania.
O	38- Percebo que os Instrumentos utilizados para recrutamento e seleção dos professores são adequados.
O	39- A instituição nos prepara tecnicamente para lidar com a evolução tecnológica.

B-biológico; P-psicológico; S- social; O-organizacional.

Para desvendar se a instituição possuía espaço para o desenvolvimento de uma Nova Competência, ou até mesmo se já possui, destacam-se as assertivas:

B	40- Acredito que é fundamental para os funcionários desenvolverem hábitos de vida saudáveis.
P	41- Meu coordenador sempre me ajuda quando tenho problemas que afetam meu estado emocional.
S	42- O professor deve apresentar conhecimentos socioculturais e competência intercultural.
O	43- É fundamental para o professor de inglês conhecer teorias sobre aquisição da linguagem e da língua estrangeira, fonética/fonologia, correntes da lingüística, semiótica e semiologia, análise do discurso, etnografia da comunicação.
O	44- O professor deve possuir conhecimento de métodos e metodologias para o ensino da língua estrangeira, didática ao conceber atividades pedagógicas; compreensão do público-alvo, de suas necessidades e de suas estratégias de aprendizado, boa dicção.
O	45- O professor de inglês deve apresentar domínio da língua materna e da língua estrangeira do ponto de vista gramatical, semântico e discursivo.

B-biológico; P-psicológico; S- social; O-organizacional.

## 10 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra do estudo constituiu-se de professores de inglês, atuantes, principalmente, em cursos livres. Caracteriza-se como uma amostra não-probabilística. Freitas et al. (2000) consideram que a amostra não-probabilística é obtida a partir de algum critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis, pois não garantem a representatividade da população (MARTINS, 2000). As técnicas de amostragem não-probabilística não fazem uso de formas aleatórias de seleção podem não ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico (MARCONI; LAKATOS, 1982). Considera-se o tipo de amostra não-probabilística utilizado nesta pesquisa por conveniência.

Para este estudo, foram criadas 45 assertivas e 15 questões de qualificação. Foi utilizada uma escala de 6 pontos, além da opção NA - não se aplica. A escala utilizada para as questões de 1 a 45 pode ser caracterizada como uma escala de avaliação verbal e oferece opção de resposta às pessoas desde o extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável, identificado através de expressões verbais, neste caso: Concordo Totalmente (extremo mais favorável) ao Discordo Totalmente (extremo mais desfavorável).

Foi realizado o pré-teste, tendo sido o questionário alterado após a aplicação nos aspectos de *lay out*, linguagem, facilitando a tabulação.

A coleta de dados foi realizada nos meses de abril, maio e junho de 2005 (04 de abril a 30 de junho), caracterizando-se como um corte transversal, ou seja, ocorreu em um só momento, possibilitando a análise e descrição das variáveis no período. O preenchimento deu-se de três maneiras: através do questionário eletrônico disponibilizado na *Internet*; do envio de questionário por *e-mail* e de visitas pessoais às escolas, onde os professores preencheram o instrumento de coleta em papel impresso. Os contatos foram obtidos através de associações de professores de inglês e editoras de livros da área, além de consultas aos *sites* das universidades que possuem cursos de Letras e

das escolas de inglês que disponibilizam *e-mails* para contato. Foram considerados 91 questionários, pois o foco do trabalho esteve nos professores que se dedicam aos cursos livres.

Por se tratar de uma amostra não-probabilística, não se têm conhecimento dos parâmetros da população, portanto, as técnicas de análise são as não-paramétricas. Os parâmetros de uma população compreendem dados reais como tipo de distribuição, média e desvio-padrão. As variáveis foram medidas em escalas ordinais, nominais e intervalares ou razão. Foram realizadas as análises univariada (analisar uma única variável por vez) e bivariada (analisar as relações entre duas variáveis por vez). O método de análise utilizado foi o método descritivo, que proporciona informações sintetizadas dos dados apresentados na amostra, que podem ser medidos através das: medidas de posição (moda, mediana, médias e quartis), medidas de dispersão (Distribuição de frequência absoluta e relativa, Amplitude, Desvio-padrão) e medidas de associação (Coeficiente de Correlação de Spearman, Teste de Qui-Quadrado).

Buscou-se estudar as percepções de QVT, referindo-se a resultados positivos e negativos encontrados nas situações do estudo, ou seja, para cada fator crítico citado, foi analisado o nível de concordância dos respondentes, e quando este foi percebido como positivamente alto, verificou-se uma percepção favorável quanto à QVT. A análise foi feita através das medidas de posição e medidas de dispersão, ou seja, as variáveis que se referiam a um determinado fator crítico (presente no modelo de competências) foram agrupadas, obteve-se a média e o desvio-padrão, e a seguir, realizou-se uma análise por blocos de perguntas, permitindo-se, assim, entender o fator crítico de forma consolidada.

## 11 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra de 95 respondentes caracteriza-se por concentrar sua idade na faixa dos 25 aos 44 anos, representando 56% do total, sendo 54,9% são professores da cidade de São Paulo, 74,7% do sexo feminino, 32% de pessoas possuem superior

incompleto, cabendo destacar que ainda estão cursando a graduação. É interessante observar que, embora os alunos não tenham a formação completa, muitos deles já atuam como professores de inglês. Logo em seguida, encontram-se na amostra 29% dos profissionais com superior completo e 18% com pós-graduação. Grande parte de nossos respondentes ganha menos de R\$1.000,00, representando 42,9% do total. Percebe-se uma grande variação na composição salarial dos respondentes, pois há um equilíbrio nas faixas salariais, ou seja, 13,2% ganham até R\$1.500,00, 15,4% ganham até R\$2.000,00, 14,3% ganham até R\$2.500,00 e 9,9% ganham acima de R\$3.000,00, em contraposição aos 42,9% observados.

Foi perguntado aos respondentes da pesquisa onde aprenderam o idioma inglês. Observa-se que 69,2% aprenderam a língua inglesa no Brasil, enquanto que apenas 8,8% afirmaram tê-la aprendido no exterior. Considerando o aprendizado em ambos (Brasil e exterior), 18,7% afirmaram ter ido ao exterior aprender o idioma, além dos conhecimentos adquiridos no próprio país.

Cabe destacar que, dos 63 respondentes que afirmaram ter aprendido o idioma no Brasil, 58 estudaram nos cursos livres aqui existentes.

A análise dos resultados, tendo em vista o objetivo exposto inicialmente de identificar as percepções de QVT dos professores de inglês utilizando-se do modelo de competências para a GQVT e da abordagem BPSO-96, trouxe algumas constatações que são expostas abaixo. Vale lembrar que o modelo utilizado é composto por fatores críticos, que são as competências essenciais que a organização precisa apresentar, para que os funcionários percebam um ambiente voltado para o bem-estar da pessoa:

Fator crítico – conceito de QVT: existe uma falta de atenção por parte das escolas quanto aos aspectos da saúde e carreira.

Dentro dos conceitos apresentados por Lippitt e Camacho (apud LIMONGI-FRANÇA, 1996) vê-se que a QVT precisa ser pensada no contexto do crescimento no trabalho de modo

**Tabela 1** – Medidas de posição e dispersão das variáveis integrantes do conceito de QVT

		1	2	3	4	5	6	Total	Média	Desvio-Padrão
1- A quantidade de horas trabalhadas prejudica meu estado geral de saúde.	N	14	16	13	5	7	32	87	3,8161	1,9738
	%	16,1%	18,4%	14,9%	5,7%	8,0%	36,8%	100%		
2- Os espaços em que trabalho estão adaptados à condição física dos professores.	N	5	6	4	9	22	43	89	4,8652	1,5090
	%	5,6%	6,7%	4,5%	10,1%	24,7%	48,3%	100%		
3- As horas trabalhadas têm afetado minhas atividades dentro e fora da aula.	N	23	17	10	4	11	24	89	3,3933	2,0205
	%	25,8%	19,1%	11,2%	4,5%	12,4%	27,0%	100%		
4- O salário recebido no final do mês é algo que me preocupa.	N	37	21	10	7	4	11	90	2,4778	1,7303
	%	41,1%	23,3%	11,1%	7,8%	4,4%	12,2%	100%		
5- Sinto uma falta de interação com os superiores imediatos.	N	11	14	6	6	10	40	87	4,2644	1,9437
	%	12,6%	16,1%	6,9%	6,9%	11,5%	46,0%	100%		
6- Seria interessante termos mais eventos culturais envolvendo os professores.	N	44	9	14	9	4	10	90	2,4444	1,7489
	%	48,9%	10,0%	15,6%	10,0%	4,4%	11,1%	100%		
7- Considero a flexibilidade de horário como algo positivo, pois posso trabalhar em horários que me permitam realizar outras atividades paralelamente.	N	5	1	2	6	20	55	89	5,2472	1,3167
	%	5,6%	1,1%	2,2%	6,7%	22,5%	61,8%	100%		
8- Realizo muitas atividades ao mesmo tempo.	N	8	4	5	8	22	44	91	4,8022	1,6071
	%	8,8%	4,4%	5,5%	8,8%	24,2%	48,4%	100%		

1- Discordo Totalmente

2- Discordo Parcialmente

3- Discordo Pouco

N: número de respostas válidas

4- Concordo Pouco

5- Concordo Parcialmente

6- Concordo Totalmente

que exista uma perspectiva de futuro, sendo tudo isso apoiado pela sobrevivência com dignidade. Os professores pesquisados preocupam-se bastante com a questão salarial, e há indícios de que quanto mais se trabalha, maiores são os ganhos financeiros, ao passo que as horas trabalhadas afetam a saúde. Dantas (apud LIMONGI-FRANÇA, 1996) dá destaque para as questões de promoção da saúde, enfatizando que, se a empresa olhar para esse aspecto, caminhará em direção à QVT.

Percebe-se que todos os aspectos estão relacionados. Quando não existe a gestão de carreira (DUTRA, 2002), todo o processo é afetado, trazendo maiores conseqüências para a saúde. Sem o planejamento de carreira, os professores trabalham o máximo de horas para aumentar seus gan-

hos no final do mês, o que, por sua vez, traz danos à saúde por excesso de trabalho. As horas em excesso podem provocar os problemas vocais mencionados por Roy et al. (2004), as lesões por esforços repetitivos (LER) devido à realização de movimentos repetitivos na execução das tarefas, como a utilização de quadro negro, giz e apagador. Na tabela 1, é possível conhecer o percentual de respostas de cada questão. As questões correspondem às assertivas que foram apresentadas no item anterior Métodos e Recursos.

Fator crítico – Produtividade: para Drucker (2000), além de conhecer a tarefa que será realizada, um dos determinantes da relação de produtividade do trabalhador do conhecimento está no aprendizado e ensino contínuos e na importância

**Tabela 2** – Medidas de posição e dispersão das variáveis integrantes do fator crítico Produtividade

		1	2	3	4	5	6	Total	Média	Desvio-padrão
9- Com a segurança de um convênio médico, posso dar melhores aulas.	N	6	2	4	8	16	45	81	4,9877	1,5124
	%	7,4%	2,5%	4,9%	9,9%	19,8%	55,6%	100,0%		
10- Se eu tivesse um salário melhor, daria melhores aulas.	N	27	18	11	4	8	21	89	3,1236	1,9933
	%	30,3%	20,2%	12,4%	4,5%	9,0%	23,6%	100,0%		
11- A instituição incentiva a prática de esportes.	N	56	2	1	5	3	3	70	1,6571	1,4435
	%	80,0%	2,9%	1,4%	7,1%	4,3%	4,3%	100,0%		
12- Costumo me locomover (fisicamente) de uma instituição a outra, várias vezes ao dia.	N	27	11	7	3	5	20	73	3,1096	2,1119
	%	37,0%	15,1%	9,6%	4,1%	6,8%	27,4%	100,0%		
13- Tenho facilidade de encontrar trabalho nesta área.	N	4	6	7	16	30	27	90	4,5889	1,3974
	%	4,4%	6,7%	7,8%	17,8%	33,3%	30,0%	100,0%		
14- O apoio fornecido pela coordenação é fundamental para a minha boa <i>performance</i> em sala de aula.	N	4	2	2	8	21	51	88	5,1932	1,2942
	%	4,5%	2,3%	2,3%	9,1%	23,9%	58,0%	100,0%		
15- Durante um ano, fico pelo menos, 2 meses sem dar aulas devido às férias dos alunos.	N	38	11	5	6	4	24	88	2,9886	2,1469
	%	43,2%	12,5%	5,7%	6,8%	4,5%	27,3%	100,0%		
16- A coordenação tem pouco tempo para dialogar com os professores, afetando os resultados em sala de aula.	N	10	11	15	7	9	34	86	4,1163	1,8561
	%	11,6%	12,8%	17,4%	8,1%	10,5%	39,5%	100,0%		
17- Tenho a oportunidade de participar de decisões de planejamento.	N	20	6	6	12	22	18	84	3,7619	1,8988
	%	23,8%	7,1%	7,1%	14,3%	26,2%	21,4%	100,0%		
18- Não consigo me identificar com a organização.	N	5	7	8	7	11	49	87	4,8276	1,6297
	%	5,7%	8,0%	9,2%	8,0%	12,6%	56,3%	100,0%		

1- Discordo Totalmente  
4- Concordo Pouco

2- Discordo Parcialmente  
5- Concordo Parcialmente

3- Discordo Pouco  
6- Concordo Totalmente

N: número de respostas válidas

do professor querer trabalhar para a organização. Nesse ponto, percebe-se que os professores de inglês desse estudo se identificam muito com a organização, gostam de trabalhar nela (vide tabela 2), estão integrados a ela, porém, dá-se pouca ênfase à gestão da carreira, pois não são apoiados a participar de eventos culturais, congressos e cursos externos. Os resultados da pesquisa mostraram que as instituições têm contratado professores que são ex-alunos, reforçando a idéia da identidade.

A própria questão da saúde, mencionada anteriormente, é um aspecto também identificado como falho nas questões de produtividade. Com todos os problemas que podem ocorrer, o índice de absenteísmo pode crescer, comprometendo a produtividade e, conseqüentemente, a organização como um todo.

Fator crítico – Legitimidade: sendo a legitimidade entendida como algo que é aceito pela maioria (HOUAISS, VILLAR, FRANCO,

2004), cabe destacar a questão do orgulho que os professores e seus familiares sentem por atuar nessa profissão em tais instituições (tabela 3). Além disso, pode-se dizer que os alunos também legitimam tais instituições, pois são elas que têm formado os professores de inglês.

Conforme encontrado nos aspectos anteriores, a saúde e carreira não são percebidas como legítimas pelos pesquisados.

É pertinente mencionar as metáforas de Morgan (1996) que, neste estudo, não foram detectadas, pois, ao atuarem como professores de inglês, tais respondentes não parecem ser prisioneiros do sucesso nem tampouco da acomodação organizacional. Os resultados indicam que os professores da amostra gostam do que fazem, estando nessa ocupação por uma questão de valores e princípios.

Fator crítico – Perfil do Gestor: considerando o papel dos coordenadores e/ou diretores na qualidade de gestores, mencionada pelo MEC,

**Tabela 3** – Medidas de posição e dispersão das variáveis integrantes do fator crítico Legitimidade

		1	2	3	4	5	6	Total	Média	Desvio-padrão
19- Continuo na organização porque ela fornece alguns benefícios, como vale refeição, cesta básica ou similar, previdência privada.	N	53	2	2	4	7	5	73	1,9726	1,7238
	%	72,6%	2,7%	2,7%	5,5%	9,6%	6,8%	100,0%		
20- O convênio médico oferecido é um diferencial no mercado.	N	26	7	1	10	3	14	61	2,9836	2,0776
	%	42,6%	11,5%	1,6%	16,4%	4,9%	23,0%	100,0%		
21- Minha família se orgulha de mim porque sou um professor desta instituição.	N	11	3	2	16	16	32	80	4,4875	1,7357
	%	13,8%	3,8%	2,5%	20,0%	20,0%	40,0%	100,0%		
22- Minha família se orgulha de mim porque sou um professor de inglês.	N	6	3	3	15	18	42	87	4,8621	1,4877
	%	6,9%	3,4%	3,4%	17,2%	20,7%	48,3%	100,0%		
23- Não me orgulho em trabalhar nesta instituição.	N	5	7	4	7	12	52	87	4,9540	1,5915
	%	5,7%	8,0%	4,6%	8,0%	13,8%	59,8%	100,0%		
24- Existe um grande empenho dos professores em ajudar outros professores.	N	3	7	5	17	19	38	89	4,7528	1,4324
	%	3,4%	7,9%	5,6%	19,1%	21,3%	42,7%	100,0%		
25- Temos a oportunidade de participar de congressos, nacionais e/ou internacionais.	N	27	7	2	19	13	17	85	3,4118	1,9657
	%	31,8%	8,2%	2,4%	22,4%	15,3%	20,0%	100,0%		
26- A oportunidade de carreira oferecida pela organização é muito atraente.	N	29	11	10	12	12	6	80	2,8125	1,7364
	%	36,3%	13,8%	12,5%	15,0%	15,0%	7,5%	100,0%		
27- A avaliação de desempenho realizada pela coordenação gera resultados positivos.	N	10	6	5	12	24	26	83	4,3494	1,6996
	%	12,0%	7,2%	6,0%	14,5%	28,9%	31,3%	100,0%		

1- Discordo Totalmente

2- Discordo Parcialmente

3- Discordo Pouco

N: número de respostas válidas

4- Concordo Pouco

5- Concordo Parcialmente

6- Concordo Totalmente

**Tabela 4** – Medidas de posição e dispersão das variáveis integrantes do fator crítico Perfil do Gestor

		1	2	3	4	5	6	Total	Média	Desvio-padrão
28- O pessoal da coordenação entende que uma boa saúde é fundamental para o bom desempenho em sala de aula.	N	12	7	4	14	14	32	83	4,2892	1,8315
	%	14,5%	8,4%	4,8%	16,9%	16,9%	38,6%	100,0%		
29- O pessoal da coordenação sabe ouvir sempre as sugestões dos professores.	N	4	8	2	9	27	37	87	4,8161	1,4748
	%	4,6%	9,2%	2,3%	10,3%	31,0%	42,5%	100,0%		
30- Tenho um relacionamento satisfatório com minha coordenação.	N	1	2	2	7	20	54	86	5,3837	1,0309
	%	1,2%	2,3%	2,3%	8,1%	23,3%	62,8%	100,0%		
31- Recebo apoio para realizar trabalhos junto à comunidade.	N	25	7	4	6	13	10	65	3,0769	1,9946
	%	38,5%	10,8%	6,2%	9,2%	20,0%	15,4%	100,0%		
32- A organização fornece financiamento de cursos externos, que complementam a formação do professor.	N	44	7	2	6	11	5	75	2,3067	1,8082
	%	58,7%	9,3%	2,7%	8,0%	14,7%	6,7%	100,0%		
33- Tenho a oportunidade de realizar outros cursos de idiomas.	N	24	1	3	9	6	39	82	4,0854	2,1785
	%	29,3%	1,2%	3,7%	11,0%	7,3%	47,6%	100,0%		

1- Discordo Totalmente      2- Discordo Parcialmente      3- Discordo Pouco      N: número de respostas válidas  
 4- Concordo Pouco      5- Concordo Parcialmente      6- Concordo Totalmente

as organizações pesquisadas promovem a comunicação interpessoal, atendendo aos interesses interpessoais e institucionais, porém, não atuam de modo integrado, sistêmico e estratégico nem são capazes de lidar com modelos de gestão inovadores, que privilegiam, por exemplo, a relação com o ambiente externo (tabela 4), pois, em se tratando das questões relacionadas à comunidade, bem como das ações de cidadania, percebe-se uma lacuna. Na visão de Drucker (1991), é papel dos gestores dirigirem suas instituições olhando para a sociedade, pois os problemas sociais são disfunções da sociedade e não impactos da organização e de suas atividades. O professor, sendo um facilitador no processo de aprendizagem, acaba por conseguir aquilo que Rosa Fischer (2002) destaca sobre o desafio da gestão de pessoas quanto a favorecer as condições e os recursos para que se desenvolva uma cultura de cidadania organizacional.

Além da questão social, o estudo mostrou que os coordenadores e diretores de unidade são falhos ao atentar para a gestão de carreira dos seus subordinados, pois é função daqueles selecionar estratégias adequadas de ação, visando atender interesses interpessoais e institucionais, através de

procedimentos que busquem formas de atuação em direção aos objetivos comuns (MEC apud LIMONGI-FRANÇA, 2003). Vê-se, nesse caso, a necessidade de se pensar a organização de forma estratégica. Albuquerque (2002) lista resultados que podem ser obtidos a longo prazo quando as estratégias são adotadas e seguidas.

Fator crítico – Práticas e Valores: embora não se tenha percebido um programa formal de GQVT, fato esse que ocorre em muitas empresas (LIMONGI-FRANÇA, 1996), os professores de inglês percebem que algumas práticas organizacionais geram resultados positivos, como a avaliação de desempenho, que mostra resultados positivos quando as escolas a realizam (tabela 5). Outra prática positiva é o recrutamento e seleção, pois os professores pesquisados percebem que os instrumentos utilizados são adequados. Tais práticas deveriam fazer parte de um plano estratégico, pois, ao defini-las, as organizações podem focar o resultado desejado dos empregados (WRIGHT, DUNFORD, SNELL, 2001).

Mais uma vez, foi mencionada a questão da saúde, que não é uma prática adotada nas instituições onde os pesquisados atuam.

**Tabela 5** – Medidas de posição e dispersão das variáveis integrantes do fator crítico Práticas e Valores

		1	2	3	4	5	6	Total	Média	Desvio-padrão
34- Existem campanhas visando melhorar os maus hábitos dos funcionários (fumo, álcool, sedentarismo).	N	46	4	2	10	5	4	71	2,0986	1,6746
	%	64,8%	5,6%	2,8%	14,1%	7,0%	5,6%	100,0%		
35- Há o respeito às idéias dadas pelos funcionários.	N	3	7	4	15	21	35	85	4,7529	1,4302
	%	3,5%	8,2%	4,7%	17,6%	24,7%	41,2%	100,0%		
36- Meus superiores e meus pares criam um ambiente de harmonia e respeito.	N	4	5	8	7	26	37	87	4,8046	1,4535
	%	4,6%	5,7%	9,2%	8,0%	29,9%	42,5%	100,0%		
37- A empresa participa de programas voltados para a cidadania.	N	22	5	4	12	14	23	80	3,7500	2,0220
	%	27,5%	6,3%	5,0%	15,0%	17,5%	28,8%	100,0%		
38- Percebo que os Instrumentos utilizados para recrutamento e seleção dos professores são adequados.	N	5	3	2	12	26	38	86	4,9186	1,3909
	%	5,8%	3,5%	2,3%	14,0%	30,2%	44,2%	100,0%		
39- A instituição nos prepara tecnicamente para lidar com a evolução tecnológica.	N	21	4	3	16	19	20	83	3,8193	1,9264
	%	25,3%	4,8%	3,6%	19,3%	22,9%	24,1%	100,0%		
1- Discordo Totalmente	2- Discordo Parcialmente	3- Discordo Pouco		N: número de respostas válidas						
4- Concordo Pouco	5- Concordo Parcialmente	6- Concordo Totalmente								

Fator crítico – Nova competência: a tabela 6 apresenta dados que sugerem que há um espaço para o desenvolvimento de uma nova competên-

cia, pois os respondentes da pesquisa concordaram em que o professor de inglês precisa apresentar as competências propostas por Ferreira (1998):

**Tabela 6** – Medidas de posição e dispersão das variáveis integrantes do fator crítico Nova Competência

		1	2	3	4	5	6	Total	Média	Desvio-padrão
40- Acredito que é fundamental para os funcionários desenvolverem hábitos de vida saudáveis.	N	1			6	8	74	89	5,7191	0,7536
	%	1,1%			6,7%	9,0%	83,1%	100,0%		
41- Meu coordenador sempre me ajuda quando tenho problemas que afetam meu estado emocional.	N	15	4	5	9	15	33	81	4,2840	1,9251
	%	18,5%	4,9%	6,2%	11,1%	18,5%	40,7%	100,0%		
42- O professor deve apresentar conhecimentos socioculturais e competência intercultural.	N	1			2	13	74	90	5,7556	0,6756
	%	1,1%			2,2%	14,4%	82,2%	100,0%		
43- É fundamental para o professor de inglês conhecer teorias sobre aquisição da linguagem e da língua estrangeira, fonética/fonologia, correntes da lingüística, semiótica e semiologia, análise do discurso, etnografia da comunicação.	N		1		7	32	51	91	5,4505	0,7343
	%		1,1%		7,7%	35,2%	56,0%	100,0%		
44- O professor deve possuir conhecimento de métodos e metodologias para o ensino da língua estrangeira, didática ao conceber atividades pedagógicas; compreensão do público-alvo, de suas necessidades e de suas estratégias de aprendizado, boa dicção.	N				2	6	83	91	5,8901	0,3786
	%				2,2%	6,6%	91,2%	100,0%		
45- O professor de inglês deve apresentar domínio da língua materna e da língua estrangeira do ponto de vista gramatical, semântico e discursivo.	N				1	18	72	91	5,7802	0,4423
	%				1,1%	19,8%	79,1%	100,0%		
1- Discordo Totalmente	2- Discordo Parcialmente	3- Discordo Pouco		N: número de respostas válidas						
4- Concordo Pouco	5- Concordo Parcialmente	6- Concordo Totalmente								

conhecimentos teóricos, competências lingüísticas, conhecimentos e competências pedagógico-didáticos, conhecimentos técnicos, conhecimentos socioculturais e competência intercultural. É através delas que se consegue o que Fleury e Fleury (2001) definem sobre competências individuais e, mais que isso, quando existem a formulação da estratégia e a formação de competências, cria-se um círculo que se retro-alimenta (FLEURY; LACOMBE, 2003).

Essa pesquisa também procurou encontrar alguns objetivos mais específicos: identificar se os indicadores de QVT guardam alguma relação com a condição socioeconômica; as possíveis explicações para as semelhanças ou diferenças nas percepções; e os aspectos mais evidentes na abordagem BPSO-96.

Salienta-se que os indicadores de QVT referem-se às questões que compõem a pesquisa e que apenas algumas delas foram estudadas isoladamente. Com isso, pode-se concluir, a respeito dessas questões, que:

- a) As condições físicas estão associadas ao tempo de profissão, idade, faixa salarial e horas trabalhadas. Com o tempo, os professores percebem que o excesso de trabalho impacta negativamente em sua saúde, embora mais trabalho represente também uma maior remuneração. Esse resultado demonstra que a ausência de um plano de gestão de carreira impacta em danos à saúde;
- b) as condições psicológicas estão associadas à idade, estado civil, faixa salarial e horas trabalhadas. Com o tempo, os professores percebem que o excesso de trabalho impacta negativamente em sua condição psicológica, assim como destacou o SINPROSP (2004), ao descrever que um dos principais problemas dos professores era ter de levar trabalho para casa, afetando as questões pessoais. Na mesma linha do que foi mencionado no item a, mais trabalho é necessário, pois eleva-se a fonte de renda. Mais uma vez, a ausência de um plano de gestão de carreira impacta na saúde psicológica;

- c) as condições sociais, que, neste estudo, enfatizam a oportunidade de participar de congressos nacionais e/ou internacionais, estão associadas ao tempo de profissão e à faixa salarial. Evidencia que o profissional que desenvolve uma carreira nessa profissão tem maiores chances de se aperfeiçoar através desses congressos, além de receber uma maior remuneração;
- d) outro aspecto social é o apoio recebido para a realização de trabalhos junto à comunidade, que está relacionado ao salário. Levanta-se a hipótese de que os professores que possuem uma remuneração mais elevada fazem parte de organizações mais bem estruturadas, possuidoras de políticas de gestão definidas dentro de um modelo que leva em consideração fatores como tecnologia, estratégia de organização do trabalho, cultura organizacional, estrutura organizacional e fatores externos (FISCHER, A., 2002).
- e) As condições da organização estão relacionadas ao tempo de profissão, à idade e à remuneração. Essa associação corrobora todos os itens anteriores que se referiram à ausência de gestão de carreira, pois os resultados obtidos sinalizam que, quanto mais tempo na carreira, e de vínculo de trabalho em uma escola menor é a oportunidade de realizar outros cursos de idiomas. O tempo de atuação na profissão do professor de inglês de que as instituições reduzem o investimento seu desenvolvimento pessoal. Qualquer tipo de desenvolvimento proporcionado ao professor visa melhorar seu desempenho em sala de aula (GUIMARÃES, 2004; LEFFA, 2001). Os dados de pesquisa mostram o que é descrito por Gorz (2004): as instituições de ensino são vistas como empresas, e os alunos tratados como clientes, situação esta que reforça o discurso publicitário proferido pelas escolas de idiomas (CARMAGNANI, 2001).

Quanto ao salário, nota-se que, da mesma forma que a questão da cidadania, ele influencia

na percepção dos respondentes quanto ao apoio dado à inovação tecnológica.

Imagina-se que os respondentes, com uma remuneração relativamente mais alta em relação à média, trabalhem em instituições com políticas de gestão mais estruturadas, o que, por sua vez, possibilitaria o pagamento de melhores salários.

As possíveis explicações para as semelhanças ou diferenças nas percepções residem no tempo de profissão, na quantidade de horas trabalhadas e na escolaridade. Já havia sido mencionado que o tempo de profissão aumenta a remuneração, assim como as horas trabalhadas. Mas não havia sido abordada a questão da escolaridade. Encontrou-se uma associação entre a escolaridade e o salário recebido, ou seja, quanto maior a escolaridade, maior a remuneração, embora os resultados da pesquisa descrevam uma amostra cuja escolaridade é, em grande parte, composta de pessoas que informaram possuir superior incompleto.

## 12 CONCLUSÕES

O estudo realizado identificou dados sobre percepção de qualidade de vida dos professores de inglês. Dentre os achados de pesquisa pode-se destacar contribuições de natureza acadêmica e específica para gestão da qualidade de vida para os professores e para os coordenadores dos cursos:

Contribuições de natureza acadêmica:

- a) criar o espaço para a discussão do tema nesse ambiente organizacional;
- b) maior conhecimento do profissional em estudo.

Contribuições professores, coordenadores, instituições e alunos, isto é o universo da pesquisa:

- a) professores:
  - oportunidade de refletir sobre agentes e desafios relacionados ao bem-mal no trabalho;
  - maior atenção para prevenção de fatores adversos, apoiada pelo Sindicato dos Professores de São Paulo - SINPROSP

(2004), no que se refere à fonoaudiologia, otorrinolaringologia e outros cuidados com a sua voz;

- buscar continua qualificação escolar e profissional, o estudo indicou que o salário tem relação direta com o nível educacional;
- qualificar-se em áreas relacionadas ao ensino de inglês e gestão de empresas, dentro das competências definidas por Ferreira (1998) e do perfil do gestor
- reduzir e eliminar o despreparo gerencial dos professores de inglês em gerir uma organização, quando passam às posições de coordenadores ou diretores de unidades.

b) coordenadores:

- qualificar-se em áreas relacionadas à gestão de empresas dentro do perfil do gestor pois isso pode amenizar os resultados evidenciados nessa pesquisa sobre o despreparo dos coordenadores para gerir uma empresa;
- o conceito de GQVT só é integralmente compreendido se o conjunto das ações de uma empresa envolver a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais do ambiente de trabalho, questões como saúde e carreira que, neste estudo, mostraram-se falhas e são de responsabilidade dos gestores;
- investir no plano de carreira para os professores, envolvendo mais as questões de seu desenvolvimento pessoal e intelectual, ainda que tudo isso não represente a mudança de cargo.

c) instituições:

- voltar-se para sua missão e criar políticas que estejam direcionadas ao cumprimento desta missão, ou seja, pensar na organização de forma estratégica (ALBUQUERQUE, 2002);
- contribuir para o aprimoramento na formação dos professores e coordenadores, como cidadãos e profissionais, para que colaborem na elevação das condições de vida em sociedade;

- entender as questões de saúde como fundamentais para garantir a competitividade da instituição;
- primar pela qualidade no ensino por meio de um corpo de professores e coordenadores preparados técnica e culturalmente;
- valorizar os professores que estejam cursando áreas afins ou que já sejam formados nessas áreas, pois se acredita que, com o desenvolvimento dessa nova competência, as questões de QVT podem elevar-se;
- tentar pensar a longo prazo, de modo a apoiar programas de desenvolvimento e a carreira dos profissionais em questão. Os professores dessa amostra encontram-se no estágio da estabilização, concentrando sua idade na faixa dos 25 aos 44 anos, representando um momento em que há a concentração de esforços para permanecer na área, tida como a desejada (SUPER; BOHN, 1972). Isso mostra coerência para que a organização estabeleça um plano de carreira.

d) alunos:

- privilegiar as escolas que valorizam seus funcionários nos aspectos biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais, pois viabilizam uma visão mais qualificada de gestão de pessoas em organizações de ensino;
- valorizar do ensino de qualidade, entendendo que o aluno não pode ser visto como cliente (GORZ, 2004), mas como cidadão que vai adquirir informações para uma visão crítica, diferenciada e responsável.

Algumas das principais limitações deste projeto foi a existência de poucos estudos sobre os profissionais em questão; dificultando o acesso à pesquisa; poucos dados históricos e estatísticos que pudessem ser comparados e aprofundados no que se refere a.: rotatividade, número total de professores de inglês no Brasil, perfil social e familiar, que esperamos sejam superadas nestes próximos anos de pesquisa e conscientização da importância destes professores para o desenvolvimento social e econômico, em tempos de redução de fronteiras entre pessoas e culturas.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.

ANDRADE, M. M. T. **Inovação em uma rede de franchising**: estudo do caso Yázigi. 1993. 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - FEA/USP, São Paulo, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). [2004]. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 12 maio 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. [2005]. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 05 fev. 2005.

\_\_\_\_\_. Ministério do Meio Ambiente. 2004. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br>>. Acesso em: 07 nov. 2004.

CARMAGNANI, A. M. G. As escolas de línguas e o discurso publicitário: construindo o desejo da língua estrangeira. In: \_\_\_\_\_ (Org.) **Inglês como língua estrangeira**: identidade, práticas e textualidade. São Paulo: Humanitas, 2001. p. 111-133.

DIEESE. **Salário mínimo nominal e necessário**. jul. 2005. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/rel/rac/salminjul05.xml>>. Acesso em: 09 jul. 2005.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

\_\_\_\_\_. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1991.

DUTRA, J. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 99-114.

FERREIRA, L. F. **A formação em idiomas na Renault**: necessidades e novos paradigmas. In: Colóquio Internacional «Pesquisa, ensino de línguas estrangeiras e mercado: encontros e espaços», Universidade de São Paulo, 3-5 novembro. Curitiba, 1998.

- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.
- FISCHER, R. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 217-231.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; LACOMBE, B. M. B. A gestão por competências e a gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2003, São Paulo. **Proceedings...** Disponível em: <[http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0245\\_competencias%20-%20iberoamerican.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0245_competencias%20-%20iberoamerican.pdf)>. Acesso em: 09 jul. 2005.
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.
- FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 2001.
- GORZ, A. **Misérias do presente, riqueza do possível**. Trad. A. MONTOIA. São Paulo: Annablume, 2004.
- GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, J. R. **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. p. 25-48.
- GUIMARÃES, L. Educação continuada para professores de língua estrangeira (EDUCONLE). In: ENCONTRO DE EXTENSÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 7., 2004, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2004.
- HACKMAN, R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.
- HURTADO, L. B.; WUO, L. L.; WAITMAN, M. C. Inimigas (ainda) ocultas. **Jornal do Sindicato dos Professores de São Paulo**, São Paulo, n.126, out. 2002. Disponível em: <[http://www.sinpro.org.br/jornal.asp?id\\_jornal=347&id\\_edicao\\_jornal=15](http://www.sinpro.org.br/jornal.asp?id_jornal=347&id_edicao_jornal=15)>. Acesso em: 13 maio 2005.
- HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. St. Paul: West Publishing Company, 1985.
- IBGE. **Indicadores IBGE: pesquisa mensal de emprego**. maio 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 09 jul. 2005.
- INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior**. 2003. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 18 nov. 2004.
- INSTITUTO FRANCHISING. 2004. Disponível em: <<http://www.guiadefranquias.com.br>>. Acesso em: 19 maio 2005.
- KANIKADAN, A. Y. S.; LIMONGI-FRANCA, A. C. Quality of working life through the TESOL's perspectives. In: PERUTESOL CONVENTION-TOWARDS REFLECTIVE TEACHING, 12., 2004, Cajamarca. **Anais...** Cajamarca: Tesol, 2004.
- LEFFA, V. J. (Org.) **O professor de línguas estrangeiras: construindo a profissão**. Pelotas: Educat, 2001.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**. 1996. 246 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, São Paulo, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Human resource management**. Boston: McGraw-Hill Irwin, 1997.

MIRAMONTES, A. Maior empecilho não está na língua, mas no próprio bolso. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 12 dez. 2004. Idiomas, Edição 1.

MORGAN, G. **As imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

NOGUEIRA, A. J. F. Gestão estratégica das relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 115-132.

ROY, N. et al. Prevalence of voice disorders in teachers and the general population. **Journal of Speech, Language and Hearing Research**, Rockville, v. 47, n. 2, p. 285-293, Apr. 2004.

SADY, J. J. **Direito do trabalho do professor**. São Paulo: LTr, 1996.

SEBRAE. [2000]. Disponível em: <<http://www.sebraesp.br>>. Acesso em: 18 out. 2004.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Trad. D. M. Leite. São Paulo: EPU, 1974.

SINPROSP – SINDICATO DOS PROFESSORES DE SÃO PAULO. 2004. Disponível em: <<http://www.sinprosp.org.br>>. Acesso em: 12 nov. 2004.

STIGLITZ, J. E. **Os exuberantes anos 90**. São Paulo: Cia. das letras, 2003.

SUPER, D. E.; BOHN JR, M. J. **Psicologia ocupacional**. Trad. E. Nascimento e J. F. Santos. São Paulo: Atlas, 1972.

VALDEJÃO, R. G. Maioria precisa correr contra o tempo para estudar línguas. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 12 dez. 2004. Idiomas, Edição 1.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, Fall 1973.

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

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human Resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, London, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

## NOTAS

- 1 Considerou-se uma média de 10 professores por unidade criada, pois não existem dados estatísticos que comprovem o fato.