

# ANÁLISE DAS POLÍTICAS DE GESTÃO E RETENÇÃO DE DOCENTES NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO SISTEMA ACAFE DE SANTA CATARINA<sup>1</sup>

Camila Bottin<sup>2</sup>

Paulo Sergio Jordani<sup>3</sup>

## Resumo:

As políticas de gestão e retenção de docentes interfere cada vez mais na manutenção dos mesmos nas instituições. Nas instituições de ensino superior entender como elas interferem na retenção dos docentes veem se tornando um fator cada vez mais importante, visto o crescimento das mesmas, principalmente as públicas. Para realização desse estudo utilizou-se da metodologia de aplicação de questionário entre todas as universidades do Sistema ACAFE, visando levantar as políticas de gestão de pessoas relacionadas à retenção docente nas instituições e identificar os motivos da saída dos docentes. Dessa forma é possível avaliar as políticas adotadas pelas instituições frente às expectativas dos docentes.

**Palavra chave:** Políticas de retenção, Gestão de pessoas, valorização docente

## Abstract:

Management policies and retention of teachers increasingly interfere of them maintenance at the institutions. In higher education institutions understand how they impact on teachers's retention becoming an increasingly important factor, throught their growth, especially the public institutions. To accomplish this study it used the methodology of a questionnaire among all universities of ACAFE system, aiming to raise the people management policies related to teacher retention at institutions and identify the reasons for the departure of teachers. So is possible to evaluate the policies adopted by the institutions face the expectations of teachers.

**Keyword:** Retention policies, personnel management, teacher appreciation

---

<sup>1</sup> Projeto Financiado com recurso do Programa do Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior – FUMDES.

<sup>2</sup> Pós-Graduanda Gestão de Pessoas pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ

<sup>3</sup> Orientador, Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina.

## 1 INTRODUÇÃO

O capital humano tem adquirido maior importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações. As pessoas são um dos grandes diferenciais dentro das empresas, conhecidas como o talento humano de uma instituição.

As organizações que tem sucesso são as que dedicam seus esforços a obtenção dos recursos mais escassos, os melhores profissionais estão sendo disputados no mercado de trabalho, com amplas opções, as empresas que desejam manter seus melhores talentos precisam estabelecer políticas de retenção que atendam as suas expectativas.

Ulrich (2001), já afirmara que o panorama competitivo está constantemente se alterando ao demandar novos modelos de competitividade, que, por sua vez, requerem capacidades organizacionais que possibilitarão que as organizações atendam melhor seus clientes e se diferenciem de seus concorrentes.

Com base nisso, a gestão de pessoas nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva atual, já que suas políticas e práticas devem criar tais capacidades organizacionais que levam a uma competitividade maior.

A valorização das pessoas será um dos temas mais importantes na área de gestão de pessoas, desenvolver formas de valorizar os empregados reflete no desenvolvimento profissional e conseqüentemente na retenção desses profissionais na organização.

Porém além de atrair e desenvolver talentos, a organização deve preocupar-se também em retê-los, evitando a rotatividade, já que quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, e todo o tempo e os recursos que foram investidos nessa pessoa. E esse leva consigo também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 19), “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.” Portanto é fundamental que as organizações invistam também na retenção de talentos.

Buscou-se identificar as técnicas de retenção de talentos, fundamental para o êxito de uma política de recursos humanos que visa captar e manter grandes profissionais dentro da

instituição e identificar na prática as políticas de gestão e valorização de pessoas existentes e as que são aplicadas no âmbito das universidades.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ENSINO SUPERIOR**

De acordo com Cunha citado por Nogueira (2008), O ensino superior no Brasil teve um surgimento tardio, conforme apontado por vários estudiosos deste campo. Enquanto na Europa as universidades surgiram no século XI, as primeiras instituições brasileiras datam do início do século XX.

Ainda segundo Nogueira (2008), A procura por cursos superiores vem crescendo desde a década de 1940, quando as mudanças políticas, econômicas e sociais vivenciadas nessa época estimularam a classe média a incluir esse item nos seus projetos de ascensão social.

Segundo Castanho e Freitas (2005), As Universidades configuram-se como um espaço de construção e trocas de conhecimento além de convívio social. A universidade é fundamental para a criação, transferência e aplicação de conhecimentos e para a formação e capacitação do indivíduo, como também para o avanço da educação em todas as suas formas. A Educação Superior representa importante meio para a produção do conhecimento científico e para o avanço tecnológico em uma sociedade.

De acordo com Brasil (2000), o Ministério da Educação por meio de relatórios enviados por diferentes universidades, em conjunto com o Ministério da Ciência e Tecnologia apresenta dados significativos que comprovam uma expressiva evolução da produção científica no Brasil. Ainda, nos últimos anos, tem sido constatado que a maioria das pesquisas científicas estão sendo desenvolvidas por Universidades Públicas Federais.

Conforme Castanho e Freitas (2005), A prática da docência na Educação Superior não é uma atividade simples, ela exige conhecimentos que vão além dos específicos da área de atuação do docente. As demandas internas e externas da instituição exigem dos docentes a apropriação de novos saberes e a aquisição de novas competências para fazer parte de

atividades que vão além da sala de aula, como a participação em colegiados, desenvolvimento e divulgação de pesquisas, orientações de trabalhos aos estudantes, organização de eventos, participação em bancas de avaliação, participação nas políticas de pesquisa e financiamento entre outros.

## 2.2 LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL (LEI Nº 9.394)

A exigência por parte das Universidades para que os docentes tenham o conhecimento além da sala de aula, é baseado nas exigências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394) sancionada pelo Presidente da República em de 20 de dezembro de 1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em seu art. 52º, estabelece que as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

- I – produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
- II – um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- III – um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Após a publicação dessa legislação foi concedido um prazo de 8 anos para que as instituições se adequassem a lei, correndo o risco de perderem o status de universidade. Hoje, 17 anos depois, muitas universidades ainda encontram dificuldades em cumprir o que é estabelecido pela LBD.

Conforme Anastasiou e Pimenta (2002), as instituições são avaliadas pelo índice de percentual de professores titulados com mestrado e doutorado, e a maioria dos programas de mestrados e doutorados em áreas diversas a educação visam a formação de pesquisadores em seus campos específicos e não à formação de docentes.

Masetto (2000), já apresentava, e o que continua ocorrendo hoje, é uma divisão do tipo de professor que atua nas universidades, podendo-se apresentar 4 grupos, sendo esses:

Os profissionais de várias áreas do conhecimento que se dedicam exclusivamente a docência em tempo integral: são esses profissionais que formam o corpo docente com jornada de 30 a 40h, necessários para que as instituições mantenham seu status de universidade. Esse docente está envolvido mais efetivamente com os alunos, com seus pares e a instituição e acabam sendo esses os responsáveis pela maioria das publicações científicas, porém em outro ponto, o quanto estar envolvido apenas em sala de aula e não vivenciar a prática diária pode ser um problema quando se busca formar profissionais para um mercado de trabalho em o que o docente não está inserido, ensinando aquilo que na foi experimentado.

Os profissionais que atuam no mercado de trabalho específico e atuam como docentes algumas horas por semana: nesse grupo estão os profissionais liberais que atuam no mercado de trabalho específico do curso que lecionam, com por exemplo médicos, advogados, psicólogos, enfermeiros, engenheiros, entre outros. Esses não possuem tanta interação com os alunos e a universidade, já que sua jornada semanal é bem menor. A formação pedagógica desses profissionais muitas vezes não foi focada visando a sala de aula, e precisam se desafiar nesse ponto, também não estão muito envolvidos com a pesquisa, devido ao pouco tempo dedicado a universidade. Em contrapartida a experiência vivenciada por esses docentes, contribui para que o aluno tenha conhecimento dos desafios e exigências do mercado de trabalho, trazendo a realidade para a sala de aula.

Os profissionais da área pedagógica que atuam na universidade e no ensino básico: são os profissionais da área de pedagogia e licenciatura, que possuem uma vivência muito forte no magistério e podem compartilhar com os alunos essas experiências de se trabalhar com todos os níveis do ensino. Porém acabam tendo uma jornada dupla, cansativa e nem sempre bem remunerada. Assim com esse volume de trabalho, a qualidade do ensino oferecido pode-se ser questionada.

Os profissionais da área da educação e das licenciaturas que atuam em tempo integral nas universidades: assim como os profissionais citados anteriormente esse grupo também é formado por docentes da área de pedagógica e licenciatura, mais que atuam exclusivamente na universidade, e como o primeiro grupo, possuem uma carga horária de 30 a 40h semanais.

O que também é o ideal pelo ponto de vista da dedicação e interação com o meio acadêmico, mais lhes falta a prática vivenciada em outros níveis do ensino, assim ensinam sobre uma prática não vivenciada.

Assim conforme citado por Masetto (2000), Esse é o impasse em que chegam as universidades, no momento de definir seu corpo docente, onde tem-se de um lado o professor profissional e do outro o profissional professor. A questão não deve ser sobre qual desses optar, mais sim buscar mesclar os quatro tipos de docentes, para diversificar seu quadro e garantir essa mescla de conhecimentos que enriquece o quadro curricular.

A discussão sobre a valorização dos docentes, não é um assunto recente, pois Masetto (2000), já apresentava que existe uma insatisfação entre os docentes em geral e principalmente os de ensino superior. Não apenas devido aos salários considerados baixos mais também por perceberem a ausência de didática para ensinar melhor e a perda da valorização do profissional professor, perante a sociedade.

A LDB estabelece conforme Art. 67 que os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público, através de ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos; aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim; piso salarial profissional; progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho; período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho e condições adequadas de trabalho.

Segundo Demo (2002), a lei em seu artigo 67, fala como sempre da necessidade de se valorizar os docentes, de “piso salarial profissional” (III), bem como de “condições adequadas de trabalho” (VI), permanecendo em generalidade, que dependem de condições estaduais e municipais sempre adversas, para serem efetivadas.

### 2.3 PANORAMA DAS IES

Segundo Bosi (2007), Analisando à evolução dos docentes na ativa das IES públicas e privadas, o crescimento da força de trabalho empregada nas IES públicas registrado entre

1980 e 2004 foi de 53%, nas IES privadas este foi superior a 270%. A inversão dessa relação deu-se a partir de 1998 (segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso) e, certamente, foi preparada pela legislação que estimulou a multiplicação das instituições de ensino privadas e pela política de estagnação das IES públicas, devido a reajustes orçamentários e no repasse de concursos.

Segundo Brasil citado por Bosi (2007), outra característica desse crescimento é a flexibilidade registrada nos regimes de trabalho. Do total de docentes cadastrados pelo censo do INEP (2004), apenas 16,9% trabalham em regime de dedicação exclusiva. Mesmo se considerarmos como hipótese que tal cifra diz respeito quase que integralmente à realidade das IES públicas, sua repercussão ainda evidenciaria uma grande desregulamentação do trabalho docente, já que representaria apenas 48% de todos os docentes das IES públicas.

Conforme Bosi (2007), em relação à legislação educacional que estabeleceu parâmetros de contratação já bastante flexíveis a partir de 1996 (LDB), 7 das 84 universidades públicas não cumprem a exigência de terem pelo menos um terço do corpo docente em regime de tempo integral. Já entre as universidades privadas, esse tipo de transgressão atinge 65 das 86 IES existentes, o que representa mais de 75% numa situação ilegal.

Assim conforme Bosi (2007), o crescimento da força de trabalho docente foi e ainda é marcado pela flexibilização dos contratos trabalhistas. Além dos contratos temporários e efetivos com pagamento por aula ministrada e ausência de Plano de Carreira, ainda há o pagamento na forma de recursos denominados como “bolsas de pesquisa” e “adicionais” por atividade de extensão. São essas possibilidades de contratação precária, abertas por práticas constituídas à margem da lei ou mesmo por modificações na legislação trabalhista, que têm feito com que o número de docentes aumente.

Enquanto o governo de Fernando Henrique Cardoso foi marcado pela expansão das instituições de ensino superior privadas, no Governo Lula, conforme pesquisa realizada por Nogueira (2007), houve a expansão da rede federal de ensino superior, ao todo foram criadas 15 universidades entre 2003 e 2007. De acordo com as projeções do MEC na época, esse processo de expansão da rede física das instituições federais de ensino superior seria responsável pela criação de cerca de 35 mil novas vagas anuais entre 2003 e 2010. Como consequência a contratação de aproximadamente 10,2 mil novos docentes.

## 2.4 GESTÃO DOS TALENTOS

Conforme Caravantes (2002), a administração de talentos humanos, é uma função de todos os gerentes da organização, e deve ter como enfoque o desenvolvimento dos indivíduos. Os talentos humanos precisam ser cultivados e valorizados.

Ainda de acordo com Caravantes (2002), em um mundo de mutações aceleradas, as organizações precisam de recursos humanos qualificados, para que possam obter sucesso. Porém nem todas efetivamente administram seus talentos humanos, as que o fazem são as que entendem que a importância de seus talentos cresce com o aumento da complexidade ambiental.

Para Guenther (2000, p. 30), “O Talento não é definido por uma característica única, conjunto de atributos e aptidões diferenciados, existindo tanto sozinhos como combinados, e referindo-se a alguma área de atividade e da vida humana”.

Ainda segundo Gramigna (2007), para se sentirem valorizados, os talentos buscam organizações onde eles são chamados a participar de projetos desafiadores, tem responsabilidades ampliadas, percebem que a organização investe em sua carreira, participam de treinamentos, são reconhecidos publicamente pelo seu trabalho e tem oportunidade de trabalhar coordenando equipes. É necessário um programa de desenvolvimento voltado aos talentos, de forma a retê-los na organização.

De acordo com Almeida (2009), existe um aumento na tendência de se trocar de emprego, as pessoas passam a gerir suas carreiras e buscam oportunidades que agreguem valor a elas.

Conforme Gramigna (2007), é necessário investir nas pessoas, pois sem elas qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora, não funciona. São as pessoas que tem o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa. E elas precisam integrar seus sonhos ao coletivo, com um resultado de ganha-ganha.

Para Gramigna (2007), a permanência de um colaborador na empresa está atrelada a um conjunto de condições diferentes das que eram de valor anteriormente. Uma pesquisa realizada pela revista Exame em 1999, apresenta os indicadores de atratividade e manutenção de talentos das melhores empresas para se trabalhar, onde revelam essa mudança, hoje os



fatores levados em consideração são salários e benefícios, oportunidade de carreira: gestão do desempenho, meritocracia e possibilidades de crescimento, diversos aspectos como produto, serviços e ambiente, delegação de responsabilidades com a possibilidade de tomada de decisão, liberdade e autonomia e ética nas relações e negócios.

#### **2.4.1 Políticas de Gestão de Pessoas**

Legge (1995), afirma que políticas adequadas de Gestão de Pessoas devem promover um comprometimento dos empregados e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca das organizações por excelência. A implantação de políticas de Gestão de pessoas produz empregados de alta qualidade, que, na verdade, constituem “a diferença que faz a diferença”.

Segundo Demo (2005), a gestão de pessoas por Karen Legge estabelece dois pontos importantes, sendo que as políticas de gestão de pessoas devem estar integradas ao planejamento estratégico da organização, já que os recursos humanos representam uma valiosa fonte de vantagem competitiva.

Mathis e Jackson apud Demo (2005), citam uma pesquisa realizada com executivos de diversas organizações, onde esses apontam que a maior contribuição para o sucesso organizacional nos próximos cinco anos será a conquista e a fidelização de colaboradores talentosos.

##### **2.4.1.1 Manutenção de Recursos Humanos**

De acordo com Chiavenatto (2003, p. 19), “A organização viável do ponto de vista dos recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”.

Para a correta gestão de pessoas, além de captar recursos humanos e aplicar corretamente esses recursos, a organização precisa mantê-los a longo prazo. A manutenção de recursos humanos é um processo que envolve um conjunto de fatores, que vão além do relacionamento com a chefia.

A manutenção dos recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, ressaltando os planos de compensação monetária, de benefícios sociais, de higiene e segurança do trabalho e relações trabalhistas.

De acordo com Demo (2005), podem ser diversos os benefícios oferecidos pelas organizações aos empregados, e esses servem tanto como atrativo para novos empregados quanto diferencial de retenção dos mesmos.

#### ***2.4.1.1.1 Administração de Salários***

A administração de salários está relacionada com a avaliação e classificação de cargos, pesquisas salariais e política salarial visando o equilíbrio salarial interno.

Conforme Peloso e Yonemoto (2010), Investir nas políticas de remuneração é algo que influencia na permanência ou na saída dos seus empregados, pois vivemos em uma sociedade capitalista, onde o dinheiro é essencial para a manutenção da vida.

Segundo Chiavenato (2003), os salários são para as organizações, um custo e um investimento. Um custo porque os salários se refletem no custo do produto ou serviço final e um Investimento porque representam uma aplicação de dinheiro em um fator de produção, o trabalho, em busca de um retorno maior.

De acordo com Lacombe (2011), é necessário haver uma coerência entre remuneração interna e a externa, ou seja, entre os salários pagos pela empresa e os praticados pelo mercado. Empresas que pagam abaixo do mercado, tendem a perder seus melhores profissionais.

De acordo com Demo (2005, p. 83), “a remuneração deve refletir tanto o valor do trabalho quanto a qualidade da contribuição das pessoas e de grupos”.

Conforme Peloso e Yonemoto (2010), não existe uma forma ideal de gerir a remuneração dos colaboradores dentro de uma empresa, pois cada empresa tem uma área de atuação e um perfil de profissionais. Dessa forma, é necessário que a política de remuneração da instituição esteja alinhada com as necessidades e pretensões dos colaboradores, possibilitando uma relação profissional duradoura.

#### ***2.4.1.1.2 Plano de benefícios sociais***

Além do salário as empresas concedem planos e sistemáticas de benefícios sociais adequados a diversidade de necessidades dos participantes da organização.

De acordo com Peloso e Yonemoto (2010), é importante que além da remuneração salarial as empresas abordem as políticas de benefícios, a fim de que estes benefícios completem a remuneração do colaborador e caracterize mais um fator de retenção de talentos.

Segundo Chiavenato (2003, p. 99), “os benefícios sociais constituem um importante aspecto do pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta e visa oferecer aos empregados uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais”.

Esses benefícios podem ser monetários ou não. Dessa forma ao se comparar os valores pagos por uma empresa e outra é preciso levar em consideração não apenas o salário, como também os benefícios proporcionados pela mesma, que podem não ser monetários e estarem relacionados também com status, reconhecimento de se trabalhar para determinada empresa.

#### ***2.4.1.1.3 Higiene e segurança do trabalho***

Segundo Chiavenato (2003, p. 120), “Do ponto de vista da administração de recursos humanos, a saúde e a segurança dos empregados constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada”.

Ainda segundo Chiavenato (2003), a higiene do trabalho relaciona-se com as condições ambientais do trabalho e a critérios de criação e desenvolvimento das condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolvem os cargos, visando assegurar tanto a saúde física como a mental e as condições de saúde e bem-estar das pessoas.

Sendo que saúde física se refere ao espaço de trabalho, aos agentes como ruído, ar, temperatura, umidade e luminosidade ao que o empregado é exposto e aos equipamentos de trabalho disponibilizados. Um ambiente saudável é aquele que engloba e atua positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos e a saúde mental envolve as condições psicológicas e sociológicas saudáveis, que evitem desgastes emocionais, sendo essas condições criadas através de relacionamento humano agradável, estilo de chefia democrático, atividade realiza motivadora e eliminação de fontes de estresse.

Um ambiente de trabalho que busca propiciar as melhores condições, melhora o relacionamento interpessoal e a produtividade e o mais importante reduz a rotatividade de pessoal.

De acordo com Peloso e Yonemoto (2010), a higiene do trabalho constitui um conjunto de medidas que prezam pela integridade física do trabalhador, visando o seu bem-estar no dia a dia de trabalho.

E ainda conforme Peloso e Yonemoto (2010), a segurança do trabalho está ligada à higiene do trabalho, e também é de grande importância para a retenção de talentos. Relacionada à segurança na realização das atividades por parte dos colaboradores, contribui para diminuir a ocorrência de acidentes de trabalho e de doenças ocupacionais decorrentes do exercício das atividades.

#### ***2.4.1.1.4 Relações Sindicais e Trabalhistas***

As relações sindicais funcionam através de critérios e normas de procedimentos sobre relações com empregados e com sindicatos.

Segundo Peloso e Yonemoto (2010), As relações trabalhistas também caracterizam um importante meio de reter o talento humano nas organizações, principalmente nos inovadores modelos de gestão de pessoas e nas novas relações existentes entre empregador e empregado.

Conforme Lacombe (2011), a ação dos sindicatos tende a aumentar os salários, visando defender os interesses dos empregados, através da busca de melhores remunerações, benefícios e condições de trabalho.

O comportamento do sindicato vai depender da relação do empregador com o mesmo. E necessário cultivar boas relações onde há confiança recíproca e isso é transmitido aos empregados, pois o comportamento do sindicato é reflexo do comportamento dos responsáveis pela empresa e dos dirigentes sindicais.

Conforme Chiavenato (2003), As relações trabalhistas constituem, uma política de relacionamento da organização com seus próprios membros, buscando resolver o conflito entre Capital e Trabalho mediante uma inteligente negociação política.

## 2.5 PLANO DE CARREIRA

Segundo DeCenzo e Robbins (2001), o termo carreira tem diversos significados, podendo ser definido como progresso, uma profissão ou estabilidade ao longo do tempo.

Conforme Tachizawa e Andrade (2006), O principal objetivo da implantação de um plano de carreira é beneficiar o desenvolvimento de uma organização, por meio de melhor aproveitamento de seus recursos humanos.

De acordo com Pimentel, Palazzo e Oliveira (2009), Para a implantação de qualquer plano de carreira, a organização deverá propiciar condições e critérios, determinando os incentivos que o funcionário pode alcançar, resultando, entre outros fatores, maior motivação do funcionário em seu trabalho.

Conforme DeCenzo e Robbins (2001), um plano de carreira melhora a capacidade da organização de atrair e manter os empregados de grande talento. Sendo que empregados de destaque são escassos, há uma competição entre cada organização para atrair e manter esse profissional na sua empresa.

Ainda segundo DeCenzo e Robbins (2001), um plano de carreira garante que o talento necessário estará disponível, pois é possível ajustar as necessidades do empregado com as do empregador, dessa forma as pessoas certas estarão disponíveis para atender às exigências de mudança de pessoal e do mercado.

Segundo Pimentel, Palazzo e Oliveira (2009), No Brasil, é habitual que os planos de carreira do magistério apresentem, como critérios para progressão, a escolaridade e o tempo de docência do professor.

Segundo Motta (1997), existem alguns aspectos a serem melhorados para que haja valorização do professor. São eles: aumento de recursos de investimento dos municípios, dos Estados e da União; formação adequada dos professores; nivelamento dos salários dos docentes; planos de carreira devidamente regulamentados; motivação do corpo docente; elevação do nível de aproveitamento na aprendizagem, bem como a redução dos índices de repetência e evasão escolar.

Conforme Pimentel, Palazzo e Oliveira (2009), Para a implantação de qualquer plano de carreira, a organização deverá propiciar condições e critérios, determinando os incentivos

que o funcionário pode alcançar. O resultado, em teoria, é, entre outros, maior motivação do funcionário em seu trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo foi realizado nas instituições de ensino superior do sistema ACADEMIA no período de 01 a 30 de setembro de 2014, pela acadêmica Camila Bottin.

O Questionário foi enviado aos setores de recursos humanos das 16 Universidades / Centros Universitários pertencentes ao sistema ACADEMIA – Associação Catarinense das Fundações Educacionais, entidade sem fins lucrativos, com a missão de promover a integração dos esforços de consolidação das instituições de ensino superior por elas mantidas, de executar atividades de suporte técnico-operacional e de representá-las junto aos órgãos dos Governos Estadual e Federal. Sendo elas: CATÓLICA SC – Centro Universitário Católica de Santa Catarina; FURB – Universidade Regional de Blumenau; UDESC – Universidade Do Estado De Santa Catarina; UnC – Universidade do Contestado; UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense; UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí; UNIBAVE – Centro Universitário Barriga Verde; UNIARP – Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe; UNIFEBE – Centro Universitário de Brusque; UNIDAVI – Centro Universitário Para O Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí; UNIPLAC – Universidade do Planalto Catarinense; UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville; UNISUL – Universidade do Sul do Estado de Santa Catarina; UNOCHAPECÓ – Universidade Comunitária da Região de Chapecó; UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina; USJ – Centro Universitário Municipal de São José.

Quanto aos objetivos a pesquisa caracterizou-se como um estudo descritivo, dos dados coletados nas instituições de ensino do sistema ACADEMIA, referentes ao tema estudado. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p.66), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Segundo Gil (1999, p. 44), “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos a pesquisa caracterizou-se como estudo de caso da percepção dos responsáveis pela instituição sobre as políticas de retenção de docentes.

Segundo Cervo e Bervian (2002 p. 67), “o estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado individuo, família, grupo ou comunidade, que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

De acordo com Gil (2010), um estudo de caso consiste em um profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa caracterizou-se como sendo de natureza qualitativa, pois foi trabalhado com a ótica dos gestores de recursos humanos quanto a efetividade das políticas de retenção de docentes.

Segundo Beuren et al (2004), na pesquisa qualitativa ocorre uma análise mais profunda do que se está estudando, ela visa destacar características não observadas em um estudo quantitativo.

Para Richardson (1999, p. 90), “a pesquisa qualitativa é caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistadores”.

O universo ou população do estudo foram todas instituições de ensino superior do sistema ACAFE.

De acordo com Richardson (1999, p.157), “universo ou população é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Usualmente, fala-se de população ao se referir a todos os habitantes de determinado lugar”. Segundo Beuren et al (2004, p. 118), “População ou universo da pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”.

A coleta dos dados foi feita por meio de aplicação de questionários. Foram utilizados como instrumentos de coleta questionário utilizando a ferramenta google docs. O link foi enviado por e-mail aos responsáveis pela área de recursos humanos de cada instituição do sistema ACAFE. Sendo num total de 16 instituições envolvidas

Segundo Cervo e Bervian (2002), o questionário possibilita medir com exatidão o que se deseja. O questionário contém um conjunto de questões relacionadas com o problema central, sendo um meio de obter respostas que o próprio informante preenche.

Segundo Beuren et al (2004, p. 130), “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador”.

Foram analisados os dados obtidos nas instituições através dos questionários aplicados com os responsáveis pelo setor de recursos humanos, comparando a percepção daquilo que é realizado com aquilo previsto na teoria.

Para Gil (1999, p.168), “a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas”.

Já para Beuren (2004), analisar dados significa trabalhar com todo o material obtido durante o processo de investigação, de forma sistematizada.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os dados foram coletados tendo como base o questionário desenvolvido para análise das políticas de gestão e retenção de docentes. O questionário é composto por 18 questões.

Para controle dos questionários devolvidos, perguntou-se em qual instituição a pessoa trabalhava. Das 16 Universidades e/ou Centros Universitários aos quais foram enviados o questionário, obteve-se retorno de 11, o que representa um percentual de 68,75%.

Para definir o perfil dos entrevistados, perguntou-se qual era a sua formação acadêmica, sendo que obteve-se as seguintes respostas: Especialista em Gestão de Pessoas, Doutorado, Letras, Graduação em Gestão de Recursos Humanos, Especialista/Mestre, Bacharel em Economia e Pós-Graduado em Gestão de RH, Administração, Mestrado em Administração, Especialização em Gestão de RH, Graduação em Administração; MBA em Recursos Humanos; cursando graduação em Psicologia, Enfermagem e Direito.

Um fator importante é a área de formação predominante, sendo na área de administração. Visto que o gestor é quem toma as maiores decisões ou encaminha as propostas de melhoria é fundamental ter conhecimento teórico para embasar suas propostas de mudanças.



Quanto a função que exercem na Instituição, 64% são gestores do Setor de Recursos Humanos, 9% Analista de Recursos Humanos, 9% Assistente de Recursos Humanos e na opção Outros, somam 18%, sendo Coordenador de Movimentação e Registro de Pessoas/Coordenador Gestão Pessoas e Cultura e Chefe de Letras.

Em relação a idade dos entrevistados, nenhum tem idade entre 18 a 25 anos, 3 possuem entre 26 a 35 anos, 5 entre 36 a 45 anos e 3 com mais de 46 anos e quanto ao tempo em que trabalha na instituição a maioria dos entrevistados estão há mais de 10 anos sendo 36% dos entrevistados, 18% estão entre 5 a 7 anos e também 18% entre 7 a 9 anos, e 9% é o percentual tanto para 3 a 5 anos, 1 a 3 anos e menos de 1 ano. Sendo assim, a idade tem relação proporcional ao tempo que a pessoa está na empresa.

Apresentou-se algumas opções e pediu que definissem entre essas quais eram as principais ações em Recursos Humanos voltadas aos docentes feitas pela instituição, selecionando até 3 opções mais relevantes. Das opções apresentadas 82% responderam que as principais ações são feitas em Capacitações internas, 73% Apoio financeiro para participação de eventos (congressos, seminários...), 64% Licença para cursar mestrado/doutorado, 36% Capacitações externas e 18% Programa de Qualidade de Vida. Além dessas surgiu como ação o Plano de carreira docente.

Quando solicitado que relacionassem as políticas de retenção de pessoas voltadas a estimular a permanência dos docentes na instituição, obteve-se as seguintes respostas transcritas na íntegra: *Contrato financeiro com permanência de 02 anos após a formação; Benefícios; Fundos de apoio ao Ensino, a pesquisa e a extensão; Carta convite para professores de Mestrado e Doutorado; Plano de carreira, Programas de formação continuada, Atividades de Integração etc; Estão sendo desenvolvidas alterações nas Leis municipais que tratam das políticas de retenção e permanência dos docentes na instituição. Foi aprovada em maio de 2014 a Lei que permite a promoção por nova titulação aos docentes que obtiveram titulação superior a apresentada na admissão. Até o final deste ano será ofertado processo seletivo interno para aumento da carga horária contratual. Está em construção o plano de carreiras e remuneração. Política de Desenvolvimento de Competência Elaboração no novo Plano de Carreiras, Cargos e Salários. Política de Qualidade de Vida, Plano de Carreira estruturado pela meritocracia e que valoriza a*

*titulação docente, com possibilidades de remuneração variável através da captação e inserção em projetos de prestação de serviço. Políticas de manutenção de carga horária, evitando ao máximo as oscilações normais da atividade. Licença/afastamento sem remuneração; Bolsa produtividade; Apoio financeiro para congressos, seminários, Flexibilização do horário de trabalho. Estamos em fase inicial de estruturação do RH, iniciada Há 2 anos, antes tínhamos praticamente só Departamento Pessoal. Bolsa de estudo com subsídios de 30% - 50% e 100% dependendo de análise de cada caso, para os empregados e dependentes diretos; Adicional de tempo de serviço (3% a 21%) conforme negociação coletiva SAAERS – SINPROESC, Plano de Carreira, Benefícios, Incentivo à capacitação, Instituição pública; estabilidade; possibilidade de inserção nos programas de pós-graduação; carreira bem determinada. Auxílio combustível.*

Percebe-se a importância que as instituições veem dando ao desenvolvimento de um Plano de Carreira. Políticas que possibilitem o crescimento dentro da instituição são fundamentais para permanência dos funcionários, cada vez mais as pessoas buscam estar em ambientes onde se sintam valorizadas e percebam que existem possibilidades de crescer tanto profissionalmente como em questões salariais.

Quanto se trata dos benefícios oferecidos pela sua instituição, para atrair e reter docentes, a maioria das instituições priorizam Bolsa de Estudos e Plano de Saúde, sendo 91% dos entrevistados, ou seja, das 11 universidades 10 responderam esses itens. Após têm-se Licença não remunerada para cursar mestrado /doutorado com 82%, Auxílio Creche, Plano Odontológico e Licença Remunerada para cursar mestrado /doutorado todos com 55%, Previdência Privada com 45% e Seguro de Vida 27%. Em outras 03 instituições incluíram Estatuto do Magistério Superior que define, claramente, os trâmites institucionais, Auxílio combustível, auxílio-alimentação e Programa de qualidade de Vida.

Quando perguntado se na sua opinião as vantagens/benefícios oferecidos pela instituição são suficientes para estimular a permanência do docente na instituição e Por quê? Cinco universidades responderam que Não, pelos seguintes motivos; *Não! acredito termos que dar mais densidade na carga horária dos docentes, temos muitos docentes com apenas 1 disciplina. Não, precisamos implantar políticas mais competitivas, com por exemplo previdência privada. Não é atrativo por se tratar do básico, não gerando competitividade no*

*mercado. Não, Por quê o regime de trabalho horista não é convidativo, os servidores acabam tendo uma instabilidade/insegurança financeira. Penso que há outros benefícios a serem implantados. Neste momento estamos em fase de aprovação do plano de carreira.*

*Já três responderam que sim: Penso que são muito bons; na maior parte das vezes suficientes; todavia, não impedem professores fazerem concursos em IES públicas, por razões óbvias; Sim. Em nossa instituição os professores permanecem atuando por bastante tempo. São suficientes, pela valorização do trabalho do docente e de sua formação.*

*Enquanto quatro universidades responderam de forma parcial: Se comparadas as demais instituições particulares os benefícios ofertados pela instituição podem ser considerados adequados, porém, se comparadas as demais instituições públicas, ainda há muito para desenvolver. As políticas são adequadas, mas como qualquer programa, requer aperfeiçoamento e ajustes de melhoria. De modo geral, acredito que os benefícios e vantagens criam um estímulo de permanência na instituição. Concordo parcialmente. Porque temos como promover melhorias. As vantagens e benefícios emanados das políticas em vigor tem contribuído para a permanência do docente na instituição. Contudo, uma maior efetividade na implementação das ações, o aperfeiçoamento e as revisões necessárias são de fundamental importância para um estímulo mais contundente.*

*Percebe-se assim que as Universidades que responderam que os benefícios oferecidos não são suficientes são aquelas que ainda precisam desenvolver e ampliar suas políticas e benefícios bem como ampliar a carga horária por docente. Quanto mais desenvolvida a política de benefícios mais efetiva será a política de retenção dos docentes, pois será possível encontrar maneiras de estimular a sua permanência na instituição.*

*Quanto perguntado dentro da realidade de sua instituição o que mais poderia ser feito para ampliar a capacidade de retenção dos docentes, obteve-se as seguintes respostas: Dar maior densidade na carga horária, distribuindo atividades como pesquisa e extensão e orientação aos professores com menos carga horária. Estamos em fase final da implantação do Plano de Cargos e Salários, acredito que ajudará. O IES vem estudando um plano de lotação que deve ser decisivo para tal retenção; Plano de Saúde, Programa de aposentadoria. Implantação do Plano de Carreira e Remuneração, incentivo à participação em programas de mestrado ou doutorado através de licença remunerada. Estabelecimento do*

*Plano de Carreira Docente. Criar condições de ampliação da participação do docente na vida Universitária, fazendo-o circular pelas 3 áreas (Ensino, Pesquisa e Extensão). Quanto mais um docente incluído na carreira universitária, nas mais diversas formas de ação, maior a sua estabilidade funcional e conseqüentemente a retenção na instituição. Sim, poderíamos ter a mais a previdência privada, aumentar o valor da hora-aula e implantar um plano de carreira para os docentes. Estamos numa fase de mudança de cultura, éramos UnC, agora há 06 anos aproximadamente somos UNIARP (independente só Caçador e Fraiburgo), portando estamos amadurecendo em termos de organização. Precisamos melhorar a política de atração e retenção: com plano de carreira /cargos e salários e benefícios mais atrativos, além de uma política sólida de desenvolvimento de competências. Ampliar os benefícios e as bolsas de estudo. Instituir regimes de horas mais atrativos; oferecer espaços de estudos para os docentes. Neste momento estamos em fase de aprovação do plano de carreira. Será de grande importância.*

O que reforça a importância de um Plano de Carreira, Plano de Cargos e Salários e melhoria da remuneração. O foco da maioria das instituições está na ampliação da carga horária por docente.

Dados do Censo da Educação Superior de 2013, apresentam um pequeno crescimento no número de docentes em tempo integral na rede privada comparando dados de 2003 a 2013, porém quando comparado ao crescimento da rede pública, esse crescimento ainda é pequeno. A Rede pública mantém um mesmo número de docentes em tempo parcial e horistas, investindo nos de tempo integral. A Rede privada está diminuindo o número de horistas e crescendo aos poucos no total de professores com carga horária parcial ou integral.

Com relação a política de retenção de pessoas de sua instituição, das 11 entrevistas, uma respondeu que suas políticas são pouco atrativas, seis responderam que são capazes de atrair mas não de reter por muito tempo e quatro responderam que são suficientes para atrair e garantir a retenção.

Essa diferença na percepção remete ao fato da instituição já ter ou não um plano de cargos e salários ou de carreira implantando, já que esse fortalece a visão de crescimento e melhoria salarial dentro da instituição, fazendo com que o docente se mantenha por mais tempo na mesma.

Quanto as ferramentas de avaliação de desempenho utilizadas para mensurar o desempenho dos docentes, as instituições utilizam *Avaliação Institucional, pesquisa de clima organizacional com a implantação do Plano de Cargos e Salários, serão aplicadas novas avaliações por desempenho e competências. Avaliação do Desempenho Docente feita ao final dos semestres, dos módulos, das disciplinas de mestrado e doutorado e do ano; Em nossa instituição temos um Setor de avaliação que realiza semestralmente avaliação dos docentes. Ela se constitui de autoavaliação e avaliação pelos alunos. São aplicadas junto aos docentes, discentes e técnico-administrativos avaliações de desempenho através do sistema de gestão acadêmica. Avaliação de Desempenho 180°, - Sistema Sênior. SAPI – Sistema De Avaliação Da Produção Institucional. (Ferramenta Desenvolvida Pela Própria Universidade Que Avalia A Produção Docente Nas 3 Esferas – Ensino, Pesquisa E Extensão.) Somente avaliação da CPA, no atual momento. Somente a Avaliação Institucional – CPA e alguns cursos tem um sistema de avaliação direta pelos coordenadores. Mas ainda não temos como política a avaliação de desempenho para subsidiar o feedback e orientar o crescimento pessoal dos docentes. Avaliação por indicadores. Feedback. Durante o estágio probatório (três anos) há avaliação pela chefia e pelos acadêmicos dos cursos em que lecionou. Após, avaliação semestral pelos acadêmicos dos cursos em que lecionou. Avaliações institucionais no momento.*

Um sistema de avaliação é muito importante para que seja possível criar condições de crescimento e melhorias salariais aos docentes que efetivamente atuam voltados com a cultura da instituição e contribuem efetivamente com a melhoria da qualidade acadêmica.

Outro fator importante de se analisar é a titulação dos docentes, já que esse fator influencia nos processos de credenciamentos dos cursos de graduação, e o aperfeiçoamento do professor é refletido na sua qualidade acadêmica.

Perguntado qual era o percentual de especialistas, mestres e doutores nas instituições, obteve-se os seguintes percentuais: Percentual de docentes com titulação de especialista: 49,32%, Indicador em construção; cerca de 37%, 9,09%, 45%, 30%, 34%, 57%, 51%, 25,80%, 39,72%. Percentual de docentes com titulação de mestre: 42,53%; Indicador em construção; cerca de 45%, 63,69, 40%, 50%, 49%, 34%, 36%, 48,80%, 28,84%. Percentual de docentes

com titulação de doutor: 8,14%, Indicador em construção, cerca de 18%, 25,97, 15%, 20%, 13%, 9%, 13%, 25,40%, 4,96%.

Percebe-se que as titulações de especialistas predominam, seguido dos mestres e por último os doutores.

Dados do Censo Superior de 2013 apresentaram um crescimento no número de doutores, porém com o crescimento da rede pública de professores em tempo integral, percebe-se que após os docentes que atuam da rede privada se especializarem acabam indo atuar na rede pública, atraídos pelos benefícios por elas oferecidos.

Com relação a Política de contratação utilizada, 36% utilizam Banco de Currículos e também 36% Indicação, e todas utilizam Edital de Processo Seletivo.

O processo seletivo é muito importante, pois garante a qualidade do processo de contratação, já que os docentes são avaliados pela sua capacitação para atuar em sala de aula. Garantindo também a idoneidade do processo.

Na opinião dos gestores das práticas de Gestão de Pessoas as mais relevantes para manter os docentes na instituição são: Salário e Oportunidade de Crescimento na instituição com 73% cada, Política de Benefícios e Incentivos com 55%, Bom Ambiente de Trabalho 36%, Condições de Trabalho (infraestrutura) 27%, Reconhecimento e Valorização no Trabalho 18% e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho e Sistema de Feedback constante não foi mencionado.

Quando questionados sobre os principais motivos de saída dos Docentes, obtiveram-se os seguintes percentuais: Ingresso nas IES Públicas com 91%, Cursar Mestrado ou Doutorado com 45% e Iniciar na atividade privada 36%. Desistência da carreira de docente não foi citada por nenhuma instituição.

Percebe-se que o ingresso na carreira pública é o que vem atraindo os docentes a trocar de instituição. A possibilidade de uma carreira com estabilidade, salários mais elevados acabam atraindo-os, o que gera o desafio cada vez maior para não apenas atraí-los como também mantê-los em instituições privadas.

Os afastamentos por motivo de especialização também é um fator importante, se faz necessário incentivar a qualificação dos docentes, especialmente em programas de mestrado e

doutorado. O maior problema é que grande parte dos docentes após de especializarem acabam não voltando a sua instituição de origem e ingressando na carreira pública.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O método de pesquisa utilizado foi eficaz ao procurar responder ao objetivo do trabalho, sendo este avaliar a percepção dos gestores em relação as políticas adotadas pela instituição que visão a retenção dos docentes.

Com base nos questionários aplicados e respostas obtidas percebe-se que as instituições estão com um grande desafio. Melhorar suas políticas de benefícios urgentemente para evitar a perda cada vez maior de seus mestres e doutores, mantendo um quadro de professores não apenas mais especializado, como também com carga horária de tempo integral.

O primeiro passo que é perceber a necessidade de mudança, já vem sendo feito pelas instituições. Essas identificam a perda de seus docentes que são atraídos pela estabilidade de uma carreira pública. Porém percebem também que a estabilidade não é o único fator, a possibilidade de construir uma carreira dentro da instituição com oportunidades claras de crescimento, ampliar carga horária, melhores salários e política de benefícios e incentivos são fatores fundamentais no processo de manutenção dos docentes, e é em cima desses fatores que as instituições veem trabalhando e precisam continuar dedicando seus esforços.

Por fim, entende-se que seria interessante cada instituição estender a pesquisa aos seus docentes, já que muitas universidades estão em processo de construção de seu plano de cargos e salários e políticas de recursos humanos. Envolvendo-os no processo pode-se identificar os fatores que são mais relevantes e que efetivamente contribuirão para a manutenção do docente na instituição tornando as ações implantadas mais eficazes.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. **O ensino superior público**. Brasília, 2000.

BOSI, Antônio de Pádua. **A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos**. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 28, n. 101, p. 1503-1523, set./dez. 2007

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **O ser total: talentos humanos para o novo milênio**. 3. ed. Porto Alegre: AGE, 2002

CASTANHO, Denise Molon,; FREITAS, Soraia Napoleão. **Inclusão e prática docente no ensino superior**. edição nº 27, Revista do Centro de Educação Cadernos, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC, 2001.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005

DEMO, Pedro. **A nova LDB: ranços e avanços**. 13. ed. Campinas: Papirus, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

GUENTHER, Zenita Cunha. **Desenvolver capacidades e talentos: um conceito de inclusão**. Petrópolis: Vozes, 2000

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/LDB – Lei 9.394 de 1996

LEGGÉ, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan, 1995.



LONGARAY, André Andrade; BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2004

MASETTO, Marcos T. **Docência na universidade**. 2. ed. Campinas: Papirus, 2000

MOTTA, E. O. **Direito educacional e educação no século XXI**: com comentário à nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: UNESCO, 1997

NOGUEIRA, Jaana Flavia Fernandes. **Reforma da educação superior no governo Lula**: Debate sobre ampliação e democratização do acesso. Brasília –DF: Universidade de Brasília, março de 2008

PELOSO, Ayslan Cavalcante, YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. ETIC - ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - ISSN 21-76-8498, Vol. 6, No 6, 2010.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos. **Docência no ensino superior**. São Paulo Cortez, 2002

PIMENTEL, Gabriela Sousa Rêgo Pimentel, PALAZZO, Janete Palazzo, OLIVEIRA, Zenai-de dos Reis Borges Balsanulfo de. **Os planos de carreira premiam os melhores professores?**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 17, n. 63, p. 355-380, abr./jun. 2009

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.