

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE STRAPASSON

**RETENÇÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADAS: QUAIS
FATORES INTERFEREM NA RETENÇÃO/PERMANÊNCIA DE DOCENTES NAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADAS**

CURITIBA

2017

ALINE STRAPASSON

**RETENÇÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADAS :
QUAIS FATORES INTERFEREM NA RETENÇÃO/PERMANÊNCIA DE
DOCENTES NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista, no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador(a): Prof(a). MSs Carolina Valentini Toscani

CURITIBA
2017

Dedico este trabalho de conclusão de curso a minha família, onde tive total apoio e base para eu me tornar quem sou hoje .

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar por me dar força e perseverança para finalizar este trabalho.

A Instituição pelo ambiente, estrutura e corpo docente especializado.

Aos professores que me deram base prática, teórica e inspiração.

Ao Colégio Sagrada Família, em especial a irmã Edites Bet, que me deu total abertura e apoio para poder trabalhar nesta monografia, me oferecendo total incentivo para a mesma.

A minha família, que é minha base e inspiração para ser uma pessoa melhor a cada dia.

A minha orientadora Carolina que me deu total amparo para concluir este trabalho.

Não há culpa maior do que entregar-se às vontades /Não há mal maior do que aquele de não saber contentar-se/não há dano maior do que nutrir o desejo de conquista.

(Lao-tsé , -570// -490.)

RESUMO

Retenção e a atração de talentos são temas que vem ganhando importância ao decorrer do tempo. Com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as instituições vêm percebendo a importância de se ter um diferencial para poder manter seu quadro de funcionários qualificado e reter o capital intelectual. Este trabalho tem como objetivo geral elencar quais os fatores que a literatura traz como determinantes na retenção e atração de docentes nas instituições de ensino privadas, em paralelo ao estudo de caso em uma instituição de ensino privada da região de Ponta Grossa, no Paraná. Na instituição em questão, a rotatividade de docentes é relativamente baixa e o tempo de permanência na instituição gerou a curiosidade e incentivo para que houvesse a pesquisa, servindo como base para outras instituições, havendo assim, uma comparação do que é utilizado como política, buscando uma melhoria nos fatores citados como determinantes, e também como base de conhecimento para a própria instituição poder melhorar as políticas avaliadas como não tão boas.

Palavras-chave: Retenção. Atração. Docentes.

ABSTRACT

Retention and the attraction of talents are themes that have gained importance over time. With an increasingly competitive labor market, institutions are realizing the importance of having a differential in order to maintain their qualified staff and retain intellectual capital. This paper has the general objective of listing the factors that literature has as determinants in the retention and attraction of docents in private educational institutions, in parallel to the case study in a private teaching institution in the region of Ponta Grossa, Paraná. In the institution in question, the rotativity of teachers is relatively low and the length of stay in the institution generated the curiosity and incentive for the research to exist, serving as a basis for other institutions, thus making a comparison of what is used as policy, seeking an improvement in the factors cited as determinants, and also as a knowledge base for the institution itself to be able to improve the policies evaluated as not so good.

Key words: Retention. Attraction. Docents.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	– Turnover Total.....	27
GRÁFICO 2	– Critério mais importante para a permanência na instituição	28
GRÁFICO 3	– Critério menos importante para a permanência na instituição	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- PSC - Plano de salários e cargos
- QVT - Qualidade de vida no trabalho
- RH - Recursos Humanos
- SINPROPAR - Sindicato dos Professores do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA.....	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	METODOLOGIA.....	15
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1	ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	16
2.1.1	Recrutamento Interno	20
2.1.2	Recrutamento Externo.....	20
2.1.3	Desenvolvimento	21
2.1.4	Carreira.....	22
2.1.5	Remuneração	22
2.1.6	Remuneração por competência.....	23
2.1.7	Benefícios.....	23
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
2.3	RELAÇÃO COM O SINDICATO DE CLASSE.....	25
3	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	26
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
4.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	31
	REFERÊNCIAS.....	32
	APÊNDICE A – QUESTIONARIO DA PESQUISA	34

1 INTRODUÇÃO

Atração e retenção de funcionários são temas bastante estudados e considerados nas instituições, pois, com uma boa política relacionada a estes fatores, as empresas conseguem obter um diferencial de mercado com o capital humano. Porém, muitas empresas ainda não se atentaram ao fato de que hoje as pessoas são o seu maior patrimônio. É este patrimônio que fará a diferença na hora da criação de uma vantagem competitiva, e não mais o capital financeiro como era antigamente (CHIAVENATO, 2008)

Um importante ramo de mercado são as instituições de ensino privadas, onde o capital humano é a principal fonte de atração de “clientes”. Para manter tal diferencial, estas empresas precisam entender o que leva seus colaboradores a permanecer na instituição, para que possa atender as necessidades destes da melhor forma possível. Para Franc (2008, p. 8) “atualmente, as empresas estão mais preocupadas em remunerar melhor, pois sabem que é necessário recompensar o esforço, a dedicação e o aumento de capacidade, seja ela técnica ou comportamental”.

Com base nesta questão, o tema escolhido busca encontrar quais são estes fatores que interferem na permanência dos docentes, baseado em uma comparação entre o que se tem na literatura com relação à atração e retenção e o estudo de caso em uma instituição de ensino privada x, com finalidade de entender quais são estes motivos e fatores de permanência.

1.1 JUSTIFICATIVA

A retenção de talentos nas empresas de prestação de serviço é um desafio que interfere diretamente na qualidade do que é oferecido ao “cliente”, sendo, se não o que mais, um dos fatores que mais trazem dificuldade para os gestores destas empresas, pois o capital humano é algo difícil de mensurar e não existe uma fórmula pronta para que este capital permaneça na instituição. Segundo Dutra (2009 , p.205), “As empresas de forma natural e espontânea estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender as demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno”.

Esta pesquisa busca entender com o que esta relacionado à “vontade” ou “necessidade” de um funcionário permanecer em uma empresa, e quais fatores interferem direta e indiretamente nesta tomada de decisão.

Há pesquisas no ramo da retenção em vários segmentos, porém existe uma brecha na área docente, onde pouco se sabe sobre o que move estes professores. “ No mundo dos negócios, os desafios são muitos, mas, se as recompensas forem motivadoras, os resultados aparecem mais rápido” (KNAPIK, 2011, p.259). Com base neste ideal, percebe-se a importância da análise dos fatores motivacionais, pois o conhecimento destes fatores traz um entendimento aos gestores de onde investir e/ou melhorar para atender o que a categoria mais necessita e procura.

O estudo de caso relacionado à pesquisa se trata em analisar o perfil de professores de uma escola particular, religiosa e tradicional da região de Ponta Grossa, para buscar entender o que leva estes docentes a permanecerem na instituição, visto que a mesma possui professores muito antigos, com uma rotatividade baixa comparada ao número de funcionários da instituição. Com este levantamento, poderá ser feito um trabalho de análise e melhoria dos pontos listados como principais para estes docentes, buscando a melhoria tanto para os que fizeram parte da pesquisa, quanto para as futuras contratações, e com isso oferecer um serviço em que a qualidade será cada vez maior, tendo em vista que a categoria específica é de grande importância para a sociedade, e manter professores de qualidade e motivados na instituição somente agrega valor.

Paralelo ao estudo de caso, o levantamento teórico do que se tem hoje também ajudará a empresa X a verificar como estão suas políticas comparadas ao mercado.

1.2 OBJETIVOS

A fim de delimitar o enfoque da pesquisa, foram criados objetivo geral e específicos, listados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é identificar os fatores que interferem na permanência de docentes na instituição de ensino privada. Para delimitar e dar norte a pesquisa, foram estipulados quatro objetivos específicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Buscar na literatura quais são os fatores relevantes para a retenção de talentos;
- b) Verificar quais determinações do sindicato de classe interferem nas políticas de retenção dos docentes;
- c) Avaliar, por meio de pesquisa, quais fatores interferem na permanência dos docentes na instituição X;
- d) Propor melhorias nas políticas utilizadas atualmente na instituição X.

1.3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho é o descritivo, o qual, segundo Trivinõs (1987) exige de quem investiga uma série de informações sobre o objeto de pesquisa, onde pretende descrever os fenômenos e fatos de uma determinada realidade.

A estratégia utilizada é a pesquisa bibliográfica, junto ao estudo de caso, onde será utilizado questionário aplicado em uma instituição X para obtenção de dados.

O enfoque é o qualitativo, onde, segundo Minayo (2008), têm o objetivo de mostrar dados, tendências e indicadores, ou produzir modelos teóricos abstratos que podem ser aplicados na prática; e também quantitativo, que, segundo Fonseca (2002), diferente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados, onde serão feitas análises estatísticas.

A população estudada são os professores da instituição em questão, e a amostra foi feita por adesão.

Os dados para análise foram coletados através de levantamento de campo, com questionário aplicado na instituição, contendo questões objetivas e subjetivas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A gestão do capital humano vem se tornando, ao longo dos anos, um importante ramo nas instituições. Segundo França Junior (2010, p.22), “Os ambientes dinâmicos, pelos quais passam as organizações modernas, vêm promovendo alterações profundas no modo de serem gerenciadas.”

Antes de qualquer análise, precisamos definir o que é capital Humano. Conforme Carvalho e Souza (1999, p.2), “O Capital Humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”. Para as empresas este capital é, muitas vezes, mais importante que seus ativos físicos, no caso das empresas de prestação de serviço é visivelmente notável.

Com o conceito de capital humano definido, podemos passar a análise de quais fatores e práticas de gestão de pessoas podem interferir na permanência deste capital nas instituições. Segundo Bosqueti (2009), citado por França Junior , (2010) “A Gestão de Pessoas é um fenômeno contemporâneo que tem sido alvo de grande interesse, não apenas do setor acadêmico, bem como do setor empresarial (...)”.

2.1 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A expressão talento vem do latim *talentum*, que tem relação com inteligência ou aptidão, tratando-se da capacidade para desenvolver uma certa atividade, associando-se a habilidade que já se possui ou que possa ser desenvolvida através de treinamento e prática. Neste contexto entende-se o talento como uma ferramenta primordial para o andamento da empresa em geral.

Define-se talento como dom de um indivíduo, suas habilidades, sua percepção, atitudes, entendimento, os impulsos inatos, sua capacidade de aprender e a busca constante no seu desenvolvimento. (CASTRO, 2011).

Atração e retenção de pessoas são questões de nível estratégico das organizações, onde o gestor tem um papel importante em sua aplicação. “Atração é manifestada em cima de promessa de tudo que a empresa pode oferecer, a

retenção depende do cumprimento dessas promessas, está posto no cotidiano e leva o colaborador a permanecer ou não na empresa. ” (França Junior , 2010, p.30).

Dutra (2012) traz o conceito de retenção de pessoas como o diagnóstico do que a empresa tem a oferecer aos seus colaboradores e vice-versa, atendendo, assim, as necessidades tanto da organização como dos colaboradores ao longo de sua trajetória.

Para podermos estudar a retenção, devemos conhecer o conceito de *Turnover*, que pode ser entendido como entradas e saídas de profissionais das organizações em um determinado período (MENEZES,2016). Um alto *Turnover* acarreta em custos financeiros e desperdício de tempo para a organização, por isso as organizações tem investido cada vez mais em sua área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN; 2003). A fim de reduzir a rotatividade, as organizações demonstram-se preocupadas em proporcionar um ambiente de trabalho agradável para seus profissionais (BRANHAM, 2002).

Ingersoll (2001, p. 13) aponta cinco categorias de razões para o *turnover* de professores: decisão da direção da escola (redução do corpo docente, fechamento da escola, demissão); insatisfação (com a carreira, com a escola, por melhores salários ou benefícios); pessoal (mudança de residência, gravidez, saúde, motivo pessoal ou familiar); busca de outro emprego (seguir outra carreira, fazer cursos para melhorar as oportunidades em outro campo profissional); e aposentadoria. Estes pontos vem de encontro com o pensamento de Leme, 2012, que cita a existência de inúmeros fatores que podem explicar a rotatividade dos professores, desde a opção de mudar de escola por questões pessoais ou profissionais, em busca de melhorias nas suas condições de trabalho, ou maior comodidade em termos de distancia, até em função de abandono da profissão. A atratividade da profissão docente tem sido debatida em âmbito internacional como um problema presente em muitos países.

Recrutamento e seleção, desenvolvimento pessoal, do estilo de gestão, desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida, remuneração e benefícios são as bases das políticas e práticas de gestão de recursos humanos buscando a retenção de talentos.(FRANÇA JUNIOR,2010)

O quadro abaixo mostra as principais práticas no sentido das políticas citadas:

Autor	Prática	Abordagens
Pontes(2001)	Recrutamento Interno	Deve servir como um estímulo para que os profissionais se preocupem continuamente com a melhoria de suas qualificações profissionais
	Recrutamento Externo	Acontece quando os requisitos de qualificação dos profissionais interno não satisfazem às necessidades da vaga.
Fitz-Enz (2001)	Desenvolvimento	Constitui-se como elemento estratégico. A empresa contribui para o desenvolvimento dos profissionais e conseqüentemente com os negócios da empresa.
Dutra (1996)	Carreira	Pressupõe desenvolvimento profissional gradativo, fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa atendendo a perspectiva de ambos.
Teixeira e Popadiuk -2003	Confiança	A confiança existente nas relações entre líderes e subordinados facilita a cooperação no trabalho em conjunto, além de possibilitar a permanência das pessoas na organização.

Autor	Prática	Abordagens
Pontes (2001)	QVT	A satisfação dos empregados e a instalação de um clima propício trazem resultados positivos na qualidade, na produtividade, além de proporcionar um ambiente mais criativo.
Pontes (2001)	Remuneração	Tem-se a alternativa de remunerar com base na análise da pessoa e um seu conjunto de habilidades e não no seu cargo.
Dutra (2004)	Remuneração por Competência	Compreende a competência como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes e mais a capacidade de entrega do trabalho de forma a agregar valor a organização.
Pontes (2000)	PSC	Dependerá da real necessidade da empresa em atrair e reter talentos, para isso necessita de uma correta avaliação dos cargos e uma certa adequação salarial diante do mercado.
Fitz-Enz (2001)	Benefícios	Além de suprir as necessidades básicas, eles também são utilizados como mecanismos de atração e retenção de pessoas, por isso deve ser mantido como algo de rigor para manter uma força de trabalho qualificada.

Quadro 01 - Principais abordagens sobre as práticas de RH na retenção de talentos Fonte :
Izawa, Maria Cristina. Da Silva, Simone Alves. Scholtze, Sirlei. (2004)

2.1.1 Recrutamento Interno

Recrutamento interno é a busca de possíveis candidatos dentro da própria instituição para uma vaga. Este tipo de recrutamento gera uma espécie de “sentimento de justiça”, pois é dada a oportunidade de crescimento para funcionários que já integram o quadro da empresa. Serve de estímulo ao aperfeiçoamento, através da valorização daqueles que já estão comprometidos com o ideal da instituição (FRANÇA, 2015). Esta política traz a vantagem da familiaridade dos funcionários atuais com a empresa, o que diminui os gastos com orientação e recrutamento que existiriam numa captação externa. (BOHLANDER,2004)

Os métodos mais conhecidos para o recrutamento interno, segundo França,2015, são:

- **Promoção:** após certo tempo exercendo uma função e adquirindo amadurecimento profissional, o funcionário passa a ocupar um cargo superior. Neste caso, pode vir acompanhada de treinamentos e a vaga pode ser criada ou utiliza-se uma já existente;
- **Transferência:** trata-se do preenchimento de uma vaga na empresa, onde se busca dentro do quadro de pessoal funcionários que tenha a qualificação técnica para exercer a mesma, e que não estão sendo mais aproveitados ou não se sentem mais satisfeitos com a vaga que exercem;
- **Remanejamento de pessoal:** trata-se de manter o funcionário em um “mesmo nível”, onde o funcionário passa a ter uma visão geral da área e para esteja preparado para uma elevação de cargo.

2.1.2 Recrutamento Externo

Trata-se da busca do candidato no mercado de trabalho ou outras fontes externas para o preenchimento do cargo em questão. Deve vir sempre após análise da possibilidade de um recrutamento interno. A vantagem de um recrutamento externo é a possibilidade de inclusão de novas personalidades, idéias, inovação na composição das equipes, entre outras;

São vários os métodos para recrutamento externo, dentre eles Ivacevich (2008) e França(2015) , citam :

- Recrutamento eletrônico;
- Consulta a cadastros de candidatos a antigas vagas da empresa;
- Intercambio entre empresas;
- Anúncios na mídia;
- Agencias de emprego;
- Eventos especiais de Recrutamento;
- Entidades de classe;

2.1.3 Desenvolvimento

Existem várias formas de a instituição colaborar com o desenvolvimento do individuo, e desta forma atender as necessidades do RH, porém a resposta a estes estímulos serve única e exclusivamente do próprio funcionário. Para saber onde, quando e como desenvolver, são listados cinco estágios: (BOHLANDER , 2004)

- Estágio 1: Preparação para o trabalho, onde o indivíduo desenvolve a escolha da ocupação inicial e busca a educação básica;
- Estágio 2: Ingresso na empresa, onde obtém as ofertas de emprego desejada, selecionando o cargo adequado com base em informações exatas;
- Estágio 3: Início da Carreira, onde aprende regras e normas da empresa, desenvolvendo competências e buscando metas;
- Estágio 4: Meio de carreira, onde reavalia o início da carreira reafirmando ou mudando as metas, continuando produtivos;
- Estágio 5: Final de carreira, onde permanecem produtivos no trabalho, se preparando para a aposentadoria.

Conhecendo e avaliando onde cada funcionário esta, a empresa consegue identificar quais conhecimentos, habilidades, capacidades e aptidões treinar e desenvolver.

2.1.4 Carreira

Segundo Westher (1983) “Uma carreira constitui-se de todos os cargos desempenhados durante a vida de trabalho de um individuo”. Com isso, a carreira pode ou não estar relacionada diretamente com a empresa onde o individuo atua. O desenvolvimento de carreira se constitui das melhorias pessoais que o individuo executa com objetivo de realiza um plano de sua carreira profissional. Algumas providências que os departamentos de pessoal podem tomar para auxiliar na carreira são:

- Desenvolvimento de empregados;
- Baixa na rotatividade de empregados;
- Aproveitamento do potencial do empregado;
- Promoção de crescimento;
- Satisfação das necessidades do empregado;

2.1.5 Remuneração

A remuneração pode ser entendida como a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa. (DUTRA,2002). Pode ser utilizada como forma de melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação do empregado. Quando é administrada de forma correta, os colaboradores têm mais probabilidade de estarem satisfeitos e motivados com relação aos objetivos da instituição. Quando não há uma administração eficiente, a empresa pode perder empregados e o investimento que fez em recrutar, selecionar, treinar e desenvolver os mesmos. (WETHER, 1983).

A correta análise é feita através de avaliação dos cargos, fazendo o levantamento de salários e ordenados com a atribuição de preço a cada cargo, determinando, desta forma, o nível apropriado de recompensa devido a cada um.

Abaixo alguns objetivos buscados pela administração de remuneração

- Obter pessoal qualificado;
- Reter atuais empregados;
- Garantir qualidade;
- Recompensar comportamento desejado;

- Controlar custos;
- Cumprir regulamentos legais.

2.1.6 Remuneração por competência

Trata-se de uma soma entre a remuneração baseada nas habilidades, no conhecimento e nas credenciais. Usada, principalmente, para aqueles funcionários que possuem alta qualificação e também baseada nas características pessoais, como valores, traços de personalidade, entre outros.

Esta baseia-se em uma ampla divulgação dos critérios definidos pela instituição, onde o importante é o grau de complexidade da entrega esperada da pessoa. (FRANÇA, 2015)

2.1.7 Benefícios

Trata-se de uma forma indireta de remuneração, que se destina a melhorar a qualidade de vida dos funcionários. É uma compensação financeira indireta, onde, para a empresa, é uma forma de atrair e reter, evitando o aumento de encargos. Alguns dos objetivos da administração de benefícios nas instituições são: aprimorar a satisfação do funcionário, atender aos requisitos de saúde e segurança, reduzir a rotatividade, manter uma posição competitiva favorável, dentre outras. (BOHLANDER, 2003).

Os benefícios, segundo Ivancevich (2008), podem ser divididos em 4 categorias: pagamento obrigatório por lei de seguridade social, seguro privado e plano de aposentadoria; remuneração de horas não trabalhadas; pagamento extra por desempenho, exceto bônus ;e custos de serviços subsidiados , como refeição , uniformes e outros.

Muitos destes benefícios são determinados pelos sindicatos de classe, em suas convenções coletivas. Outros são de livre escolha da instituição, buscando, por meio deles, tem um diferencial de mercado na atração e retenção de talentos.

Alguns exemplos de benefícios são:

- Seguro de vida;
- Plano de saúde;
- Planos de previdência privada;
- Programas de Educação;

- Plano odontológico;
- Convênio com clubes, teatros e outros relacionados a arte;

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional pode ser dado como as percepções dos funcionários com relação ao ambiente de trabalho, refletindo o comportamento organizacional, como valores e atitudes que afetam direta ou indiretamente a maneira dos indivíduos se relacionarem no ambiente de trabalho. (D.J.CHAMPION, 1979).

Se trata do conjunto de valores , atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existente em uma organização. É um conceito que se confunde com o de cultura da organização. (TOLEDO e MILIONI, 1979).

A identificação com a cultura organizacional da instituição serve como forma de retenção do talento na instituição, onde o mesmo se sente confortável em permanecer na mesma.

Existem algumas formas para avaliar a cultura organizacional da instituição , Luz (2003) propõem o quadro abaixo :

Dimensão	Significado
Salário	Percepção dos funcionários em relação à compatibilização do seu salário com o mercado, clareza dos planos de carreira, etc.
Benefícios	Avalia o quanto atendem as necessidades e expectativas dos funcionários
Liderança/Gestão	Satisfação dos funcionários com os seus gestores
Comunicação	Avalia a satisfação com o processo de divulgação dos fatores relevantes da empresa.
Treinamento	Oportunidades que o trabalhador tem de se qualificar.
Relacionamento interpessoal	Qualidade das relações entre funcionários e entres eles e suas chefias.
Condições Físicas de trabalho	Qualidade e conforto das condições físicas
Relacionamento da Empresa com sindicatos e funcionários	Postura como se relaciona com os sindicatos e funcionários
Segurança do Trabalho	Satisfação dos funcionários com as estratégias de segurança da empresa
Objetivos Organizacionais	Clareza na comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais da empresa

Orientação para resultados	Avalia o quanto a empresa é percebida pelos funcionários para a orientação para resultados.
Ética e responsabilidade social	Avalia o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais
Valorização/reconhecimento	Avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento de seus funcionários
Trabalho em Equipe	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe
Planejamento e Organização	Avalia o quanto a empresa é percebida como bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores.
Motivação	Fatores do ambiente de trabalho dos funcionários que mais contribuem para a motivação deles.
Fatores desmotivacionais	Fatores do ambiente de trabalho dos funcionários que mais contribuem para a desmotivação deles.
Imagem da Empresa	Avalia a opinião dos colaboradores sobre como a empresa é percebida no mercado, por ser clientes, fornecedores e pela comunidade.
Progresso Profissional	Aponta a satisfação dos trabalhadores quanto as possibilidades de promoção e crescimento na carreira.
Autonomia	Avalia as diferentes formas de participação dos colaboradores no cotidiano da empresa, inclusive em seu local de trabalho.

Fonte : Luz(2003,p.73) adaptado

2.3 RELAÇÃO COM O SINDICATO DE CLASSE

O sindicato ao qual os professores da instituição x são filiados é o SINPROPAR (Sindicato dos Professores no Estado do Paraná), o qual tem como data base o mês de março. Este sindicato tem como sede a cidade de Curitiba, porem representa praticamente todos os municípios do estado do Paraná.

É um sindicato de grande influência que luta muito pela classe, onde sempre são travadas longas negociações para fechamento das convenções coletivas.

Dentre os benefícios que a convenção determina para a categoria, estão :

- Adicional por tempo de serviço: Onde, a cada 5 anos , o docente tem direito a 2,5% por quinquênio , incidentes sobre o salário base ;
- Gratuidade de ensino: O docente tem o direito a percentual de desconto para o filho/dependente conforme o numero de aulas semanais, que vão de 20% a 50%.

- Garantia provisória do emprego: o docente possui estabilidade no retorno ao serviço de 30 dias após retornar de afastamento previdenciário, o que não há previsto em lei.
- Recesso escolar: O docente tem estabilidade de 1 de novembro até o início das aulas do ano seguinte, onde, caso o empregador dispense o docente, deve indenizar todo o período;

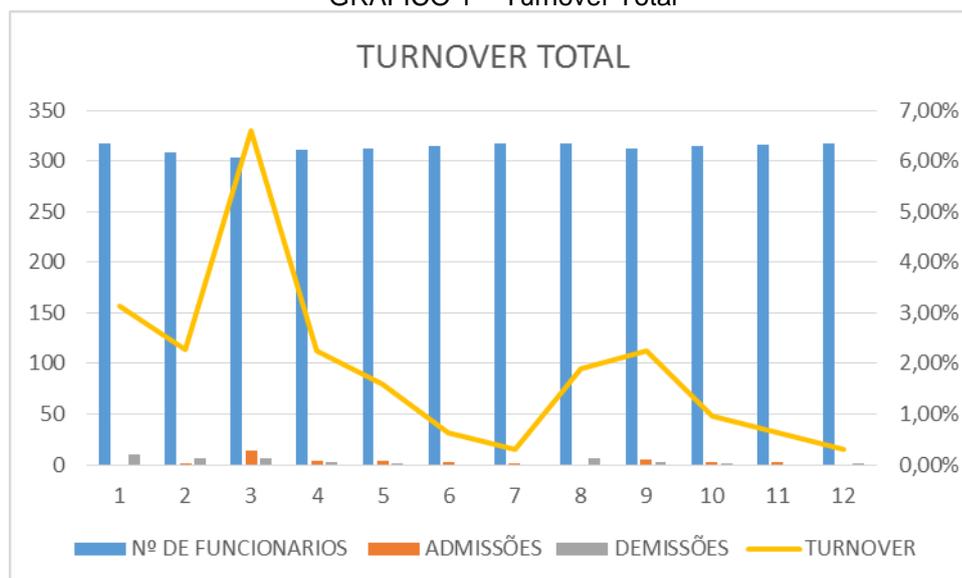
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A Empresa X estudada é um colégio da rede particular que atende desde educação infantil até ensino médio e terceiro. Localizado na região central de Ponta Grossa, no interior do Paraná, o colégio conta atualmente com um quadro de 318 empregados, dentre eles 214 docentes. A instituição iniciou os trabalhos em 1933, ano em que 3 irmãs franciscanas chegaram na região com a missão de iniciar as atividades como instituição educacional. Trata-se de uma entidade religiosa.

Inicialmente a instituição atendia um grupo de alunos filhos das famílias polonesas que habitavam a região, e aos poucos a instituição foi abrindo as portas para todos aqueles que buscassem educação baseada na conduta religiosa. Dentre o quadro de funcionários são vários os casos de ex alunos, que obtiveram a formação escolar dentro da instituição, muitas vezes estando há anos trabalhando na mesma. Há casos também de vários membros da mesma família trabalhando na instituição. Os valores de hora aula pagos aos docentes encontra-se, em sua maioria, 33% superior ao valor base do sindicato para as entidades da região.

A instituição tem um baixo turnover geral, onde nos últimos meses o percentual não ultrapassou 7%.

GRÁFICO 1 – Turnover Total



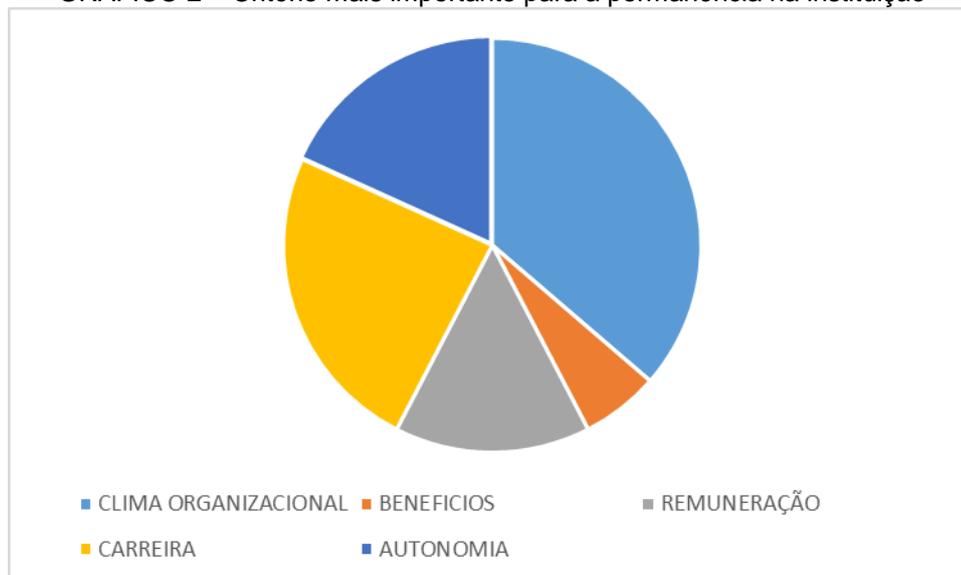
Fonte : Dados da Pesquisa (2017)

Dentre o quadro de 214 docentes foi aplicado questionário em uma amostra de 39 pessoas, mesclando os níveis de atuação (educação infantil / ensino fundamental I/ensino fundamental II/Ensino Médio/Terceirão). As questões aplicadas foram tanto objetivas quanto subjetivas. Buscavam descobrir quais os fatores que mais interferem na atração e permanência destes docentes na instituição em estudo.

A média de idade dos respondentes é 39 anos, e a média de tempo de empresa é 9 anos. A maioria dos respondentes foi do sexo feminino.

Dentre as questões apresentadas, foi solicitado aos respondentes que elencassem a ordem de importância dos fatores: Clima organizacional, Benefícios, Remuneração, Carreira e Autonomia, onde o 1 era mais importante e o 5 menos importante. Dentro das respostas, observa-se que o item mais vezes indicado como mais importante foi o Clima organizacional. Observe o gráfico 2 :

GRÁFICO 2 – Critério mais importante para a permanência na instituição

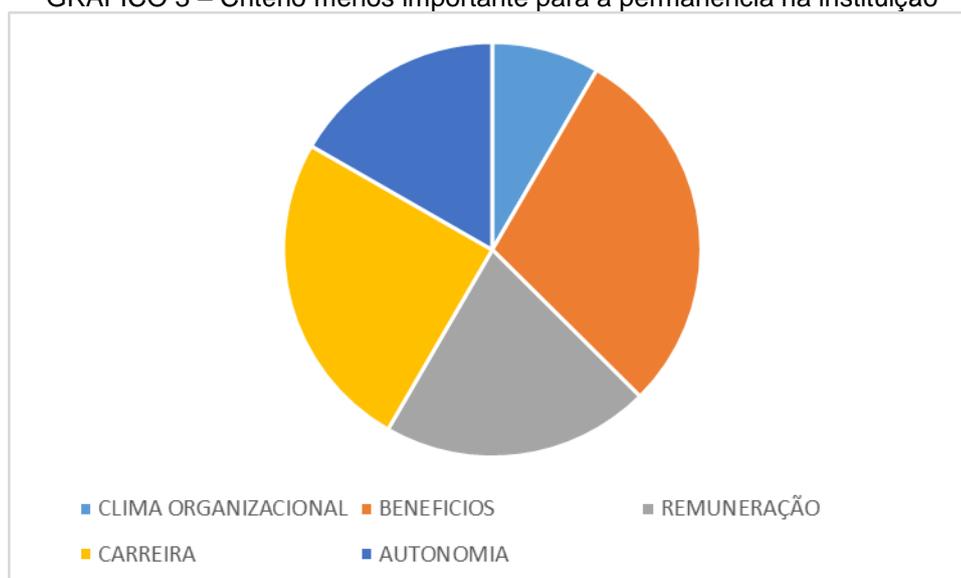


Fonte : Dados da Pesquisa (2017)

Como prova do critério acima, temos 74,36% docentes que dizem conhecer e concordar com os objetivos da empresa em que trabalham, e 86,84% dizem concordar totalmente/na maioria das vezes que o ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários.

Em contrapartida, o critério considerado menos relevante/importante para os entrevistados foi carreira. Podemos observar no Gráfico 3:

GRÁFICO 3 – Critério menos importante para a permanência na instituição



Fonte : Dados da Pesquisa (2017)

Os benefícios, que geralmente são muito observados para quem tem intenção de ingressar em uma empresa, e que também geralmente é fator determinando para permanência, para os docentes ficou em 3º lugar, em sua maioria. Junto a este critério, a remuneração também não foi fator de destaque como 1º ou 2º lugar, o que geralmente, anda junto ao fator benefícios.

Ao serem perguntados o que faz com que considerem uma empresa um excelente lugar para se trabalhar, 48 % responderam que “Sentir-se satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa”. No quesito confiança, 89,74% dos entrevistados diz ter confiança na empresa onde trabalha , 76,92% diz que recomendaria a empresa a parentes e amigos como um lugar excelente para se trabalhar e 79,49% diz ter orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalha nesta empresa.

A questão aberta aplicada foi “Qual o principal motivo que faz você querer permanecer nesta empresa e não procurar outra para se empregar? ”. Dentre as respostas, várias pessoas citaram o ambiente, por sentir-se seguro, por ser um ambiente estável, boa estrutura física da instituição. Outro fator relevante citado se trata do tratamento que o superior imediato tem com os funcionários, indo de acordo com uma das questões objetivas, em que 69,23% afirma que o chefe deixa claro o que espera do trabalho, 71,05% diz sempre poder contar com o chefe para assuntos pessoais e pessoais sempre que preciso e 84,62% diz ter confiança naquilo que o chefe diz.

Com relação a remuneração, quando perguntados se consideram justo o salário pago pela empresa 30,77% dizem as vezes concordar, as vezes não, e 35,90% dizem concordar na maioria das vezes. Apenas 2,56% dizem não achar justo.

Outro ponto citado nas questões abertas é com relação a Estabilidade, citada várias vezes, e também a qualidade do ensino oferecido na instituição, onde vários funcionários tem filhos matriculados na mesma, podendo acompanhar de perto a educação dos mesmos. Esta questão vai ao encontro a exigência do sindicato de classe com relação as bolsas de estudos para filhos de funcionários, o que acaba contribuindo com a empresa no fator retenção.

Dentro do quesito qualidade de vida, 69,23% dos entrevistados concordam plenamente que a instituição se preocupa com a qualidade de vida de seus

funcionários, e em sua maioria também considerando que a instituição contribui para a melhoria da comunidade e meio ambiente.

Um dos pontos observados onde há menos concordância é com relação ao *feedback*, onde apenas 38,46% dizem não receber avaliações sinceras sobre o desempenho. Com a mesma percentagem, os docentes relatam que sentem a equipe como um verdadeiro time, e 36,84% dizem ser bem atendidos quando precisam de um colega de trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Houve certa dificuldade na coleta de dados, devido a baixa adesão dos docentes, onde apenas 18,22 % responderam ao questionário.

Com base nos resultados alcançados no estudo de caso, observa-se que os fatores que tem maior influência na permanência dos docentes na instituição se tratam do clima organizacional e confiança que se tem na mesma.

Dentre os fatores listados na revisão de literatura, vários foram comprovados na prática como fatores determinantes na permanência dos docentes, como por exemplo o clima organizacional, estabilidade e benefícios, outros não aparecem tão evidentemente, como carreira, desenvolvimento e remuneração por competência. Com isso, podemos observar que os fatores se alteram ou tem maior ou menor importância conforme o ramo de atividade e o tipo de instituição.

Na instituição em questão, observa-se que o que precisa ser melhorado, com base nos depoimentos, são questões pontuais com relação a relacionamento entre colegas e feedback dos gestores. Sobre o feedback, será orientado aos gestores e a diretoria da instituição sobre a importância do mesmo e as formas de como pode ser feito, melhorando desta forma a satisfação dos docentes com relação a empresa. Com relação ao relacionamento interno, será orientado que seja feita uma busca de ferramentas para melhorá-lo, aumentando a satisfação com o clima organizacional da instituição.

Conclui-se, portanto, que na instituição em questão os fatores determinantes estão mais relacionados a questões pessoais e de relacionamento do que financeiras ou de carreira.

4.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Com base no estudo de caso realizado, um estudo que teria uma importância relevante é sobre a forma de como criar uma cultura organizacional favorável nas instituições de ensino e/ou melhorar a mesma, para que seja fator determinante na atração e retenção não só dos docentes, mas dos funcionários em geral.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRANHM, L. Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus 2002

CARVALHO, Ana Cristina Marques de, SOUZA, Leonardo Pellegrino de. Ativos intangíveis ou apital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. Em: Prespect. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83, jan./jun. 1999.

CHAMPIO, DEAN J. a SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES . São Paulo saraiva 1979

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – O Capital Humano Das Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas 2012.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FRANÇA JUNIOR, Nelson da Rocha. Retenção de Talentos: consideração de aspectos determinantes na empresa Volvo do Brasil Veículos S/A. 2010. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2010.

FRANCO, Jose de Oliveira. Cargos, Salários e Remuneração. 1ª.Ed., IESDE Brasil, 2008

INGERSOLL, Richard M. Teacher turnover, teacher shortages, and the organization of schools. Washington: Center for the Study of Teaching and Policy, 2001. Disponível em: <<https://depts.washington.edu/ctpmail/PDFs/Turnover-Ing-01-2001.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

LEME, Luciana França. Atratividade do magisterio para a educacaobasica: estudo com ingressantes de cursos superiores da Universidade de São Paulo. 2012. 210 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

LUZ, RICARDO. Gestao do clima organizacional . Rio de Janeiro . Qualitymark, 2003

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008

TOLEDO, FLAVIO DE ; MILIONI B. Dicionário de administração de recursos humanos . Rio de Janeiro : Expressão e cultura, 1979

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Pesquisa com o funcionário

Questionário para obtenção de dados para trabalho de conclusão de curso do MBA Gestão de talentos e

comportamento humano na Universidade Federal do Paraná- turma 2016-2017

Questionário

A pergunta abaixo se refere a qualquer empresa, não necessariamente a sua
(Escolha somente uma das alternativas, a principal, em sua opinião).

1. O que faz com que eu considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar é:

A) Concordar com os objetivos da empresa e ter orgulho de trabalhar nela

B) Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa

C) Estar em um ambiente de boas relações com os colegas de trabalho

D) Receber a melhor remuneração e melhores benefícios

E) Perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer

F) Ter chefes que eu respeito, confio e que orientam sua equipe de trabalho

G) Ser tratado com justiça

H) Ter estabilidade e segurança

I) Admirar aquilo que a empresa faz para seus clientes, sociedade e comunidade

J) Nenhum dos motivos descritos acima

As perguntas a seguir referem-se à empresa na qual você trabalha

1- Discordo totalmente;

2- Discordo na maioria das vezes;

3- Às vezes concordo, às vezes discordo;

4- Concordo na maioria das vezes;

5- Concordo totalmente;

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

Questões sobre a sua empresa:

2. Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para

se trabalhar ()

3. Minha equipe de trabalho considera seu chefe um líder de respeito e credibilidade ()
4. Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho ()
5. Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais () e familiares
6. O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários ()
7. Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa ()
8. Tenho confiança na empresa em que trabalho ()
9. Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho ()
10. Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa ()
11. Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas ()
12. Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras ()
13. Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer ()
14. Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho ()
15. Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe ()
16. Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários ()
17. Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida ()
18. Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor ()
19. Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe ()
20. Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais ()
21. As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho ()
22. O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas ()
23. Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários ()
24. Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente ()
25. Tenho confiança naquilo que meu chefe diz ()
26. Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa ()

27. Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem ()
28. Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa ()
29. Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho ()
30. Meu chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões ()
31. Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir novos desafios ()
32. Tenho membros da família que trabalham nesta empresa ()
33. Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho ()
34. Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade ()
35. Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho ()
36. A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira ()
37. Nesta empresa podemos confiar nos colegas de trabalho ()
38. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento ()
39. A empresa fica próxima a minha casa ()
40. Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem ()
41. Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação ()
42. Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa ()
43. Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados ()
44. Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família ()
45. As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor ()
46. Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado ()
47. Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe ()
48. Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa ()
49. Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes ()
50. Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais ()

51. Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho ()
52. A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios ()
53. Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho ()
54. As pessoas que trabalham na empresa estão procurando melhorar aquilo que fazem ()
55. Sou bem atendido quando preciso de outra área ()
56. Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários ()
57. Os serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade ()
58. Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time ()
59. As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos ()
60. A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional ()
61. Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe ()
62. Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa ()
63. As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade ()
64. O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal ()

Informações Gerais

As informações abaixo não influenciarão o resultado da pesquisa e não permitirão a sua identificação.

65. Qual o seu sexo?

1. Feminino
2. Masculino

66. Qual a sua idade?

Assinale a primeira coluna para a dezena, e a segunda coluna para a unidade. Por exemplo: se

você tem 30 anos, assinale o 3 da coluna esquerda e o 0 da coluna direita.

0 0

1 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 7

8 8

9 9

67. Você trabalha nesta empresa há quanto tempo?

Assinale a primeira coluna para a dezena, e a segunda coluna para a unidade. Por exemplo: se

você tem 12 anos de tempo na empresa, assinale o 1 da coluna esquerda e o 2 da

coluna

direita.

0 0

1 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 7

8 8

9 9

69. Qual o seu nível de instrução?

1. Ensino Fundamental ou menos ()

2. Ensino Médio ()

3. Curso Superior incompleto ()

4. Curso Superior completo ()

5. Pós-Graduação ()

6. Mestrado ()

7. Doutorado ()

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder ()

70. Assinale a faixa mais próxima do seu salário bruto:

1. Até R\$ 1.020,00 ()

2. De R\$ 1.020,01 a R\$ 1.530,00 ()

3. De R\$ 1.530,01 a R\$ 3.060,00 ()

4. De R\$ 3.060,01 a R\$ 6.120,00 ()

5. De R\$ 6.120,01 a R\$ 8.160,00 ()

6. Mais de R\$ 8.160,00 ()

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

71. Qual o principal motivo que faz você querer permanecer nesta empresa e não procurar outra para se empregar?

----- [40 caracteres no
máximo]

72. Enumere em ordem de relevancia qual o criterio mais importante para a sua permanencia na instituição

(onde 1 é mais relevante)

clima organizacional ()

beneficios ()

remuneração ()

carreira ()

autonomia ()

73. Em qual nivel esta concentrado seu maior numero de aulas ?

1. Educação infantil ()

2. Ensino fundamental I ()

3. Ensino fundamental II ()

4. Ensino medio ()

5. Cursos Livres ()