



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E
EXTENSÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

FERNANDO DOMINGOS OLIVEIRA

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NUMA INSTITUIÇÃO
PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DOS
GESTORES

Belo Horizonte
2015

FERNANDO DOMINGOS OLIVEIRA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NUMA INSTITUIÇÃO
PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DOS
GESTORES**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UNA, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Inovação e dinâmica organizacional.

Linha de pesquisa: Dinâmica organizacional, inovação e sociedade.

Mestrando: Fernando Domingos Oliveira

Orientadora: Dra. Íris Barbosa Goulart

Co-orientadora: Dra. Cristiana Trindade
Ituassu

**Belo Horizonte
2015**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDO DOMINGOS OLIVEIRA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NUMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE
ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DOS GESTORES**

COMISSÃO EXAMINADORA

Profª Draª Íris Barbosa Goulart- Centro Universitário UNA- Orientadora

**Profª Draª Cristiana Trindade Ituassu – Centro Universitário UNA – Co-
Orientadora**

Profª Draª Fernanda Carla Wasner Vasconcelos- Centro Universitário UNA

Prof Drª José Wanderley Novato Silva – Faculdade FEAD

Belo Horizonte
2015

Dedico este trabalho a minha querida e amada esposa Karinne Pereira Dias, que esteve ao meu lado em todos os momentos de dificuldade.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me proporcionar esta vitória, me dando força e saúde, para desenvolver minhas atividades.

Ao grande amor da minha vida, minha linda esposa, Karinne Pereira Dias que sempre esteve ao meu lado, dando todo seu amor, apoio, carinho, compreensão e motivação neste momento de realização pessoal e profissional.

À minha sogra Denise Pereira Martins e ao meu sogro Wellington Martins, por me receberem em sua família e sempre me incluírem em suas orações.

À minha mãe Jane Fernandes da Silva e ao meu pai Onaldo Domingos de Oliveira, pelo amor e criação que me concederam. Sem eles este momento seria inimaginável.

Aos meus queridos irmãos, Flávio Fernandes de Oliveira e Alexandro Fernandes de Oliveira, que sempre estiveram comigo nos momentos mais difíceis, quando incentivos e cobranças foram necessários e respeitados.

Ao meu amigo, Osmar Ventura Gomes pela motivação para me qualificar sempre que possível.

Aos meus amigos, Daniel de Araujo Braga e Maria Elisabeth Ferraz, pelo apoio emocional, pessoal, e profissional.

À Izabel Cristina dos Santos Araujo, Simone Fiscina, Carolina Leite e Cristiane de Ávila Fernandes, pela disponibilidade e colaboração.

Às pessoas que compõem minha equipe de trabalho, pela paciência e cooperação.

Aos amigos Inês Barreto de Almeida, Ricardo Cançado, Gabriel Fonseca, Eric Nunes de Siqueira Campos e Ana Paula Lacerda Dornelles, pela cooperação e motivação.

À todos os colaboradores da instituição estudada, pela disponibilidade e cooperação no fornecimento de informações para a pesquisa realizada.

À banca examinadora, pelas suas considerações e contribuições para a qualidade do meu trabalho.

À todo o corpo docente do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Una, pelo aprendizado e contribuição para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Em especial, agradeço à minha querida professora orientadora Íris Barbosa Goulart, pela sua determinação em ajudar o próximo, ao tempo dedicado às orientações dadas, até mesmo nos finais de semana e feriados, a dedicação e comprometimento com a educação, a simplicidade e profissionalismo encarados como exemplo para todos nós estudantes. Sou completamente grato a tudo que a senhora me ensinou.

Por fim, agradeço a todos que colaboraram de alguma forma para o desenvolvimento deste trabalho.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNE	Conselho Nacional de Educação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
ENADE	Exame Nacional de Avaliação do Desempenho do Estudante
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
GP	Gestão de Pessoas
IDD	Índice de Diferença de Desempenho
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Curso
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
MG	Minas Gerais
NA	Nota de Ampliação
NC	Nota dos Concluintes do ENADE
ND	Nota de Proporção de Doutores
NF	Nota de Infraestrutura
NM	Nota de Proporção de Mestres
NO	Nota Organização Didático-Pedagógica
NR	Nota de Regime de Trabalho
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PROUNI	Programa Universidade para Todos
REUNI	Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH	Recursos Humanos
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SP	São Paulo
UAB	Universidade Aberta do Brasil

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo básico do setor de Gestão de Pessoas.....	39
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atividades do setor de Gestão de Pessoas.....	35
Quadro 2 – Concepções das Políticas de Recursos Humanos.....	40
Quadro 3 – Roteiro para entrevista semiestruturada com o Gestão de Pessoas.....	52
Quadro 4 – Relação entre as Estratégias Organizacionais, Estratégias de Gestão de Pessoas e Políticas de Gestão de Pessoas.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do número de cursos, ingressantes, matrículas e concluintes na Graduação Presencial - Brasil 1993-2003.....	24
Tabela 2 – Evolução das IES, cursos, alunos, matriculados e docentes.	25
Tabela 3 – Indicador de notas no ENADE.....	65
Tabela 4 – Formação Acadêmica dos docentes da IES.....	69
Tabela 5 – Relação de desligamentos por formação acadêmica dos docentes.....	71
Tabela 6 – Relação de docentes admitidos por formação acadêmica	72

RESUMO

Na década de 1990, o setor educacional passou por diversas modificações, devidas à reestruturação das políticas de ensino do governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso. No âmbito do Ensino Superior, as instituições de ensino privadas tiveram a oportunidade de expansão, com a criação de novos cursos e reorganização de suas estruturas organizacionais, algumas delas se tornando universidades ou centros universitários. Com o intuito de preservar a qualidade do Ensino Superior, que se expandiu de modo significativo, o Governo criou órgãos e leis que se tornaram responsáveis pelo controle dessas instituições. Com a utilização de indicadores definidos pelo Ministério da Educação, as Instituições de Ensino Superior são submetidas à avaliação institucional externa, em prazos pré-definidos. Para assegurar o alcance de bons resultados, as instituições passaram a adotar avaliações internas, que verificam o resultado de suas ações e estratégias. Em vista da importância que o capital humano ganhou no contexto da qualidade do ensino, surgiu a necessidade de alinhamento das estratégias organizacionais com as estratégias e políticas de Gestão de Pessoas, especialmente, aquelas aplicadas aos docentes. Este trabalho teve o objetivo de analisar as políticas e estratégias de Gestão de Pessoas que estão relacionadas ao corpo docente de uma Instituição de Ensino Superior privada de Belo Horizonte. A pesquisa realizada teve uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo constituindo um estudo de caso. Foi realizada uma análise documental e, posteriormente, a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com profissionais responsáveis pela Gestão de Pessoas na instituição pesquisada e na *Holding* que realiza a sua gestão, pois as definições das estratégias e políticas de Gestão de Pessoas são elaboradas de forma colaborativa entre o grupo e suas Instituições de Ensino. Foi possível analisar as convergências e divergências da análise documental com a análise das entrevistas, bem como a fundamentação teórica do modelo que vem sendo adotado. Foram identificadas, ainda, as expectativas que os profissionais de Gestão de Pessoas têm em relação ao desenvolvimento dos docentes, bem como os desafios que identifica neste momento.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, políticas de gestão e estratégias organizacionais.

ABSTRACT

In the 1990s, the educational area has undergone several modifications, due to the government's restructuring of the educational policies lead by President Fernando Henrique Cardoso. Concerning Higher Education, private educational institutions had an expansion opportunity with the creation of new courses and reorganization of its organizational structures, some of them becoming universities or university centers. In order to preserve the quality of higher education, which has expanded significantly, the Government established agencies and laws that have become responsible for the control of these institutions. With the use of indicators defined by the Ministry of Education, Higher Education Institutions are subjected to external institutional evaluation along with pre-defined targets. To ensure the achievement of good results, the institutions have adopted internal assessments, which check the results of their actions and strategies. In view of the importance of human capital gained in the context of quality of education, the need for alignment of organizational strategies with the strategies and people management policies is very clear. Especially those applied to teachers. This study aimed to analyze the policies and people management strategies that are related to the faculty of a private higher education institution of Belo Horizonte. The research had a qualitative approach and descriptive profile finishing up with a case study. We also performed a documentary analysis followed by the content analysis of the interviews that we made with professionals responsible for people management on the institution that we chose and the Holding that manages it. What we aim to show is that the definition of strategies and policies of People Management are elaborated in a cooperative way between the group and the Institutions. The study showed both convergences and divergences of the documental analysis described above and also theoretical foundation of the model that has been adopted. Were identified, yet, the expectations that people management professionals have in relation to the development of teachers as well as the challenges identified at this time.

Key words: People Management, management and organizational strategies policies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa e Relevância do Tema	15
1.2 Problema	20
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo Geral	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
1.4 Estrutura do Texto	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil	22
2.2 Órgãos Reguladores e Indicadores de Qualidade.....	26
2.3 Gestão de Pessoas	31
2.4 Políticas Organizacionais e Políticas de Gestão de Pessoas.....	37
2.5 Estratégias Organizacionais e Gestão Estratégica	41
2.6 Gestão Estratégica de Pessoas	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 Caracterização da pesquisa	49
3.2 Unidade de análise e sujeitos de pesquisa	50
3.3 Instrumentos de coleta de dados	51
3.4 Técnicas de interpretação de resultados.....	54
3.5 Relatório Técnico	54
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	57
4.1 Análise de documentos	57
4.2 Análise das entrevistas.....	73
4.2.1 Perfil dos entrevistados	73
4.2.2 Análise das falas obtidas	74
4.2.3 Convergências e divergências entre o explicitado nos documentos e as estratégias adotadas pelo setor de Gestão de Pessoas	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICES	95

1 INTRODUÇÃO

A evolução da sociedade e a globalização da economia vêm acompanhadas de uma grande transformação das organizações e do perfil dos trabalhadores. Neste contexto, a educação torna-se primordial para promover as capacidades de “Aprender a viver junto”, “Aprender a conhecer”, “Aprender a fazer” e “Aprender a ser” (DELORS, 1998).

Toda Pessoa – criança, adolescente ou adulto – deve poder beneficiar-se de uma formação concebida para responder as suas necessidades educativas fundamentais. Estas necessidades dizem respeito tanto aos instrumentos essenciais de aprendizagem (leitura, escrita, expressão oral, cálculo, resolução de problemas), como aos conteúdos educativos fundamentais (conhecimentos, aptidões, valores e atitudes) de que o ser humano tem necessidade para sobreviver, desenvolver todas as suas faculdades, viver e trabalhar com dignidade, participar plenamente no desenvolvimento, melhorar a qualidade de sua existência, tomar decisões esclarecidas e continuar a aprender (DELORS, 1998, p.125).

De acordo com dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, o acesso à educação básica estava assegurado a mais de 90% da população em idade escolar na década de 1980. Uma vez concluída esta etapa escolar, um elevado quantitativo de concluintes do Ensino Fundamental originou uma demanda social por maior escolarização. Para atender a esta necessidade, o Governo se viu pressionado a ampliar o número de vagas no Ensino Médio, o que foi feito mediante a oferta de cursos, principalmente, no sistema público (OLIVEIRA; DOURADO; AMARAL, 2006).

A partir de meados da década de 1990, os concluintes do Ensino Médio começaram a reivindicar o acesso ao Ensino Superior, o que tem determinado a ocorrência de rápidas e profundas transformações, tanto no que diz respeito à expansão quanto às finalidades deste nível de ensino. Medidas adotadas pelo governo têm determinado mudanças significativas nas instituições federais de ensino e têm facilitado, na rede privada, a abertura e o funcionamento de novos cursos. Cunha (2000) pondera que, no governo Fernando Henrique Cardoso, ocorreu um aumento significativo de Instituições de Ensino Superior – IES, isoladas e de grupos de faculdades que tinham como objetivo se transformar em centros universitários e/ou em universidades privadas.

O início do século XXI foi marcado por uma ampliação significativa do acesso à educação de pessoas que pertencem a diferentes classes sociais. Isto constitui um avanço, quando se leva em consideração que, até recentemente, havia uma exclusão dos menos favorecidos economicamente aos cursos de nível superior e mesmo de nível médio. Como consequência, o aparecimento de diferentes modalidades de instituições que oferecem o acesso ao Ensino Superior àqueles que concluíram a Educação Básica. Cabe salientar ainda que um agente facilitador para essa realização foi o fato de que as instituições privadas passaram a contar com programas de financiamento dos cursos pelo governo (OLIVEIRA; DOURADO; AMARAL; 2006).

A grande transformação que vem se operando no Ensino Superior brasileiro tem como suporte a implementação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996) e a política de incentivo à universalização do Ensino Superior no Brasil. A referida transformação trouxe como principal consequência um crescimento vigoroso no número dos cursos superiores e alunos matriculados, principalmente se tratando das instituições privadas, sendo necessária, por sua vez, a implementação de mecanismos que têm como objetivo a avaliação de desempenho das instituições e de seus alunos (TANEGUTI, 2012).

1.1 Justificativa e Relevância do Tema

Nos últimos anos, têm sido implementadas políticas com o propósito da expansão do Ensino Superior. De início, medidas adotadas no governo Fernando Henrique Cardoso levaram ao surgimento de faculdades, centros universitários e universidades. Nesse sentido, foram criados alguns programas de incentivo como Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni, Programa Universidade para todos - Prouni e o Financiamento ao Estudante do Ensino Superior – FIES, além da Universidade Aberta do Brasil – UAB (TANEGUTI, 2012).

Com isso, a competitividade, que está presente em diversos setores da produção, sobretudo naqueles que estão voltados ao atendimento do mercado mundial, agora se instala também na área de educação. A marca da competitividade atualmente

passou a fazer parte do cenário das organizações educacionais, uma vez que, em virtude da revolução tecnológica e das mudanças nas relações sociais de produção, o Ensino Superior tornou-se um importante fator para a execução do processo produtivo. Com o grande número de novas instituições de Ensino Superior da rede privada em busca de um lugar no mercado, é preocupante a ameaça à sobrevivência de cada uma neste setor. Consideradas como novo tipo de negócio, as novas organizações educacionais passam a adotar práticas mais agressivas, inovadoras e futuristas, capazes de influenciar sua área de atuação (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

Observando o mercado, pode-se afirmar que não há como fugir das boas práticas de estratégia para se assegurar um diferencial, pois o Ensino Superior privado passa por um momento de grandes definições. As faculdades isoladas, que marcaram as décadas de 1970 e 1980, foram desaparecendo do cenário contemporâneo, em que os grandes conglomerados educacionais se tornaram mais comuns. Algumas delas têm recorrido a fusões, aquisições e abertura de capital, para se garantirem no mercado (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

Segundo Bonventti (2008), para a garantia de uma gestão e governança com qualidade é necessário o uso de três ferramentas. A primeira delas são as estratégias permanentes e desafiadoras, por meio das quais a instituição se mobiliza para construir o seu futuro, a partir da intenção clara dos acionistas. A segunda é a gestão de riscos, capaz de identificar as vulnerabilidades, probabilidades de riscos e as oportunidades existentes no mercado. A terceira se baseia no desenvolvimento das pessoas, alinhando-as à estratégia de negócio da instituição.

Conforme apontado por Bonventti (2008), não importa qual o modelo do negócio; o importante é a base da governança, utilizando como premissa os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade administrativa. No campo das Instituições de Ensino Superior, a implementação de boas práticas de governança tem como seu principal objetivo a conservação do negócio, garantia da imagem institucional, excelência do ensino, performance acima da média em comparação com o mercado e convite para a entrada de novos investidores.

O ritmo acelerado das mudanças ocorridas entre as duas últimas décadas fez com que as instituições se tornassem mais receptivas às inovações administrativas, busca da qualidade e desenvolvimento voltado às práticas de inovações gerenciais, como gestão da qualidade, gerências voltadas para objetivos e gerenciamento estratégico. Segundo Senge (1999), Hinings e Greenwood (1989), tais movimentos refletem tendências globalizadas da administração e das organizações.

A estratégia é uma ferramenta gerencial de grande importância para as empresas. Preveem Mintzberg *et al.* (2000) que a grande variedade de conceitos, emprego e definições sobre a estratégia, previstos na literatura, permitem uma reflexão sobre o tema, de forma que é possível a análise de uma grande diversidade a respeito do pensamento estratégico contemporâneo: estratégia pode ser um plano, um modelo, uma posição, uma perspectiva ou mesmo uma manobra específica para enganar o concorrente.

Whittington (2006, p.2) aponta que “não existe concordância a respeito de estratégia”. Indicadores de gestão que monitorem a qualidade educacional e administrativa se mostram fundamentais, sendo assim necessário o desenvolvimento de projetos, políticas e estratégias que atuem na implementação de uma gestão profissionalizada nas Instituições de Ensino Superior privadas.

É preciso, contudo, notar que, além de um modelo estratégico, as IES precisam oferecer uma prestação de serviços com excelência, visando por sua vez à alteração nos padrões de gestão e de produção acadêmica. Para isso, é necessário manter, em seu corpo docente, pessoas qualificadas que justifiquem a qualidade do ensino. As tendências e perspectivas da educação superior apontam para grande necessidade de qualificação desses profissionais, controle e padronização dos processos de ensino e aprendizagem, atualização dos conteúdos e das atividades docentes (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002)

Um ponto que tem atraído a atenção dos gestores nas organizações é a importância que as pessoas passaram a ter como atores do processo de mudança. Segundo Davel e Vergara (2001), as pessoas devem ser vistas além do seu papel na vida produtiva das organizações; elas precisam ser vistas como protagonistas na dinâmica

organizacional, em que é de grande relevância a criatividade humana. Sendo assim, a Gestão de Pessoas torna-se atividade de extrema importância para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais turbulentos competitivamente. A gestão envolve as organizações e as pessoas, sem as quais o processo não funcionaria de maneira eficaz. Em resumo, salienta-se que as organizações são constituídas de pessoas que, por sua vez, dependem da organização para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

Nesse sentido, as estratégias adotadas nas organizações têm sido objeto de estudo e pesquisa, especialmente, na área de Gestão de Pessoas. Rego (2003) presume que as pessoas comprometidas agregam significativo valor à organização, por exercerem esforços notáveis no alcance de seus objetivos e, em contrapartida, o encontro e realização do seu desenvolvimento pessoal. Logo, o investimento em estratégias de Gestão de Pessoas de uma empresa constitui fator de sobrevivência e desenvolvimento organizacional.

No passado, as organizações tinham a visão de que as pessoas dependiam das empresas para sobreviver. Esta interpretação, segundo Diniz (2006), favorecia um tratamento das pessoas como “máquinas”, considerando-se a “punição” sinônimo de motivação. Atualmente, com o avanço tecnológico e a alta competitividade entre as empresas, a visão do sucesso organizacional passou a ser definida através da valorização do capital humano, como gerador de vantagem competitiva entre as organizações. Sendo assim, o fator humano passou a ser considerado de suma importância para as empresas, onde captar e reter pessoas, investir e recompensar o colaborador, é fazer com que se sinta uma peça importante dentro do processo, é torná-lo comprometido, hábil a executar as tarefas atribuídas de forma espontânea, estimulada e satisfeita”. Nesse processo, as organizações necessitam desenvolver e manter ambientes de trabalho desafiadores, que proporcionem aos colaboradores buscar, de forma produtiva, a satisfação no emprego e os benefícios financeiros das suas atribuições.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP é responsável pela condução do sistema de avaliação de cursos superiores no país, produzindo indicadores e diversas informações que subsidiem tanto o processo de

regulamentação exercido pelo Ministério de Educação - MEC, como também garanta integridade e transparência dos dados que mensuram a qualidade da educação superior para toda a sociedade. Através dos indicadores, é possível realizar uma análise em relação à qualidade que a IES proporciona aos seus alunos. Conforme o INEP (2014), estes indicadores estão relacionados ao desempenho dos estudantes, à organização didático-pedagógica, à infraestrutura e ao corpo docente das IES.

Portanto, para que as IES privadas se mantenham em um mercado altamente competitivo, é de extrema importância o acompanhamento e a gestão desses índices. Conforme os indicadores apontados pelo INEP (2014), o corpo docente de uma IES é considerado um elemento crucial para a qualidade do ensino. Consequentemente, as IES necessitam do desenvolvimento dos seus profissionais. É preciso manter, no corpo docente e administrativo, profissionais altamente qualificados e engajados com o propósito maior da instituição, que é a oferta da educação com qualidade. Com isso, o setor de Gestão de Pessoas tem o papel de alinhar as estratégias e políticas de Gestão de Pessoas às estratégias organizacionais, a fim de se obter os resultados esperados pela instituição estudada.

Quanto à relevância do trabalho, vale lembrar a produção científica recente sobre as novas estratégias adotadas por Instituições de Ensino Superior da rede privada, bem como as práticas e políticas de Gestão de Pessoas.

Este trabalho vem ao encontro das atividades profissionais do autor, que atua como gerente de planejamento e gestão acadêmica. Suas atividades de gestão interferem em um planejamento que possui aspectos associados à gestão acadêmica, que impactam em algumas atividades da Gestão de Pessoas que estão relacionadas aos profissionais de educação.

Para a organização estudada, a pesquisa é realizada no momento em que se discutem as políticas de gestão e se dá especial relevância às pessoas, especialmente aos docentes.

Este trabalho propõe um convite à contribuição de conhecimentos que possam oportunizar discussões e reflexões em relação às políticas de uma IES privada de Belo Horizonte, bem como aos mecanismos advindos das estratégias de Gestão de

Pessoas adotados por ela. Espera-se, com esta pesquisa, oferecer contribuição para a análise mais detalhada da estratégia de Gestão de Pessoas e de sua contribuição para a efetividade da política organizacional, beneficiando a qualidade do ensino e o envolvimento dos profissionais.

1.2 Problema

O problema a ser investigado relaciona-se aos parâmetros ditados pela política organizacional para a definição de estratégias relacionadas à Gestão de Pessoas numa Instituição de Ensino Superior privada. Logo, a questão norteadora da pesquisa é a seguinte: **Quais as políticas e estratégias de Gestão de Pessoas adotadas por uma IES da rede privada a partir de 2010 até o início de 2015 na perspectiva dos gestores de pessoas?**

1.3 Objetivos

Visando responder à questão norteadora desta pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as expectativas e desafios da Gestão de Pessoas relacionados às estratégias utilizadas por uma IES da rede privada de Belo Horizonte.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar as políticas de Gestão de Pessoas adotadas pela IES estudada.
2. Descrever as estratégias adotadas para a Gestão de Pessoas na IES.
3. Descrever as práticas adotadas na Gestão de Pessoas para efetivar as estratégias definidas na IES.

4. Como produto técnico, elaborar um relatório do trabalho, acrescido de temas a serem discutidos para a implantação de melhorias.

1.4 Estrutura do Texto

A dissertação é composta dos seguintes capítulos: o primeiro, que é a Introdução, aborda o tema, discute sua relevância, levanta a questão norteadora da pesquisa, define o objetivo geral e os objetivos específicos, além de comentar os aspectos que justificam a realização do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o Referencial Teórico, onde são abordados os assuntos referentes a fundamentação da pesquisa, sendo: as Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil, os Órgãos Reguladores e Indicadores de Qualidade, a Gestão de Pessoas, as Políticas Organizacionais e as Políticas de Gestão de Pessoas, as Estratégias Organizacionais e a Gestão Estratégica e, a Gestão Estratégica de Pessoas.

O terceiro capítulo trata dos Procedimentos Metodológicos, além de caracterizar a pesquisa, apresenta a instituição que é unidade de análise e os sujeitos de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de interpretação de resultados.

O quarto capítulo resulta da análise dos dados coletados na presente pesquisa: inicia-se com a análise dos documentos fornecidos pela Instituição e que permitem caracterizá-la historicamente e no momento da pesquisa. Segue-se a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os profissionais responsáveis pela Gestão de Pessoas na instituição estudada.

O quinto capítulo analisa e interpreta os resultados dos dados coletados e, finalmente, o último capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico deste trabalho trata de temas que darão fundamento à interpretação de dados. Inicialmente é apresentado um histórico do Ensino Superior no Brasil, bem como os Órgãos Regulamentadores do Governo em relação a educação no país e os Indicadores de Qualidade estipulados pelos mesmos. Em seguida, são apresentados conceitos referentes a Gestão de Pessoas, Políticas Organizacionais, Políticas de Gestão de Pessoas, Estratégias Organizacionais e Gestão Estratégica de Pessoas.

2.1 Instituições de Ensino Superior privadas no Brasil

A década de 1980 foi marcada por significativas mudanças no que tange ao cenário político e econômico mundial, pois, nela, permitiu-se a implantação de medidas adequadas para auxiliar o enfrentamento das novas exigências previstas no mercado. O processo de globalização da economia fez com que grandes organizações, geralmente as multinacionais, demandassem uma melhor qualificação dos profissionais de forma a garantir produtividade, uma vez que dispõem de capital e sofisticados recursos tecnológicos, já que, com suas instalações no Brasil, passaram a exigir preparo para todos os trabalhadores que atuam em diferentes áreas nas empresas (GOULART; GUIMARÃES, 2002).

Com o amplo crescimento em diversos setores da economia, intensificou-se e se fortaleceu a demanda por profissionais qualificados, o que tornou relevante a formação acadêmica de nível superior. Assim, a Constituição Federal de 1988 previu a necessidade de se oportunizar o acesso de maior contingente à educação de nível superior (TANEGUTI, 2012).

A década de 1990 foi marcada por uma profunda transformação do Ensino Superior no Brasil, tendo como uma de suas principais características a implementação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB. Até esta década, os cursos de nível superior eram ministrados, em sua grande maioria, nas universidades públicas e em poucas Instituições de Ensino Superior da rede privada (TANEGUTI, 2012).

A criação de uma nova Instituição de Ensino Superior particular dependia de cartas-consulta que, por sua vez, eram direcionadas ao Ministério da Educação com solicitação de abertura de cursos superiores. Porém, a legislação vigente na época apresentava barreiras na autorização de funcionamento desses novos cursos e criação de novas instituições, o que dificultava ainda mais o funcionamento das instituições voltadas ao nível superior (TANEGUTI, 2012).

Durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso – FHC, que teve seu primeiro mandato no período de 1995 – 1998, algumas medidas foram tomadas para reformar o cenário da educação superior no país. Tais medidas foram compostas também pela reformulação das políticas públicas do setor educacional e culminaram com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº 9.394/1996).

O que ocorreu com a aplicação dessas medidas foi o favorecimento à expansão do Ensino Superior privado, que acelerou e facilitou os processos de autorização, reconhecimento e credenciamento de cursos e a abertura de novas instituições de ensino privadas. Salienta-se a que as IES estão vinculadas ao sistema federal de ensino ou aos sistemas estaduais e municipais. Conforme o art. 16 da Lei 9.394/1996, o sistema federal de ensino compreende as instituições de ensino mantidas pela União, as IES constituídas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação (BRASIL, 2012).

Taneguti (2012) aponta que as IES públicas federais são subordinadas à União, podendo se organizar como autarquias ou fundações públicas. As IES privadas devem ser mantidas por pessoa física ou jurídica, denominada entidade mantenedora, que deverá administrar, controlar e manter os recursos para atender as necessidades da IES. Estas podem estar entre quatro classificações, sendo a primeira as IES privadas com fins lucrativos, criadas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas privadas. A segunda são as IES comunitárias, instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e estudantes que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade. A terceira são as IES confessionais, instituídas por grupos de pessoas

físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem à orientação confessional e ideológica específica e que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade. A quarta são as IES privadas sem fins lucrativos, podendo ser beneficentes e não beneficentes.

Desde 1993, o Ensino Superior brasileiro vem passando por um crescimento acelerado. Anualmente, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP realiza o censo da Educação Superior, que tem como finalidade a coleta de dados que permitem apresentar aos dirigentes das instituições, aos gestores das políticas educacionais, aos pesquisadores e à sociedade como um todo informações detalhadas sobre a situação atual das instituições de ensino (INEP, 2003).

De acordo com o INEP (2003), em 1993, existiam aproximadamente 1.594.668 matrículas em cursos de graduação em todo o Brasil. Em 2003, este número chegou a 3.887.022, ou seja, um crescimento de 41% nas matrículas em cursos de graduação em todo o país. Destaca-se ainda que 439.801 eram ingressantes. Essa evolução pode ser observada na tabela 1.

Tabela 1 - Evolução do Número de cursos, Ingressantes, Matrículas e Concluintes na Graduação Presencial - Brasil 1993-2003

Ano	Cursos	Ingressantes	Matrículas	Concluintes
1993	5.280	439.801	1.594.668	240.269
1994	5.562	463.240	1.661.034	245.887
1995	6.252	510.377	1.759.703	254.401
1996	6.644	513.842	1.868.529	260.224
1997	6.132	573.900	1.945.615	274.384
1998	6.950	651.353	2.125.958	300.761
1999	8.878	787.638	2.369.945	324.734
2000	10.585	897.557	2.694.245	352.305
2001	12.155	1.036.690	3.030.754	395.988
2002	14.399	1.205.140	3.479.913	466.260
2003	16.453	1.262.954	3.887.022	528.223

Fonte: (INEP, 2003)

Em outubro de 2013, o Ministro de Estado da Educação, Aloízio Mercadante, apresentou os dados do Censo de 2012 e destacou a existência de 7.261.801 de

estudantes matriculados nos cursos de graduação. Deste número, 5.191.957 estão presentes em escolas da rede privada (INEP, 2013).

Esse crescimento acentuado no número de cursos e alunos matriculados nas últimas décadas também se destaca a partir do número de instituições de Ensino Superior privadas que foram abertas conforme a tabela 2. Em 2014, o Censo da Educação Superior realizado pelo INEP, apurou que, no Brasil, em 2013, existiam 2.391 instituições de Ensino Superior, sendo que desse número 2.102 eram privadas (INEP, 2014).

Tabela 2 – Evolução das IES, cursos, alunos ingressantes, matriculados e docentes.

Ano	IES	Cursos	Ingressantes	Matriculados	Docentes
1993	918	5.280	439.801	1.594.668	141.482
2003	1859	16.453	1.262.954	3.887.022	254.153
2013	2391	32.049	2.742.950	7.526.681	367.282

Fonte: (INEP, 1993; INEP, 2003; INEP, 2014)

A grande expansão desse setor não foi planejada e, como consequência, a oferta de cursos e vagas foi superior a demanda. Para se manterem no mercado diante da concorrência, as instituições estipularam como objetivo criar diferenciais que tinham como finalidade não só a garantia da procura, mas também a fidelização dos alunos. Essa concorrência ocorre exclusivamente no setor privado, no qual a maioria dos candidatos não conseguiram ingressar nas IES públicas. Devido a esse constante crescimento, as IES se veem diante do desafio de estabelecer vantagem competitiva o que, por sua vez, é um processo relativamente novo para este setor. Na busca de sua sobrevivência e destaque, as IES são obrigadas a inovar incessantemente, sendo necessário um modelo de gestão que, dentre outros fatores, a leva à adaptação a esse crescimento e garantia a sua sobrevivência (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

As IES passaram a se preocupar não só com a qualidade acadêmica, mas também com a qualidade do seu corpo docente, estrutura física, área geográfica e valores das mensalidades, que mereciam uma visão mais acurada da concorrência (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

As Instituições, segundo Tachizawa e Andrade (2002), não podem se sentir totalmente confiantes, quando se limitam às suas tradicionais bases de clientes. Na busca de se manter nesse mercado competitivo, percebem a necessidade de melhoria da qualidade no tocante ao processo de ensino, à otimização dos custos administrativos e à necessidade de redução da margem de lucros. O equacionamento de tais questões constitui, hoje, uma preocupação-chave neste setor.

Na visão de Franco (1998), o planejamento ocorre em função da busca pela qualidade, o que torna necessário oferecer uma educação de alto nível, levando as instituições a planejarem suas ações, com a finalidade de atingir também, a qualidade na prestação de serviços educacionais.

É preciso ter como preocupação fundamental a construção coletiva do projeto da instituição; com a educação em si; com o ensino e a aprendizagem, na busca incessante pela qualidade. Esse projeto precisa ser constantemente avaliado para que sua concepção se fortaleça e para que suas ideias básicas se institucionalizem no interior da escola (FRANCO, 1998, p.33).

A campanha em busca de mais alunos torna-se um fator acirrado nas instituições privadas, porém essas campanhas mostram também que a escolha da instituição, na qual se ingressar não está ligada apenas ao fator econômico, já que os ingressantes visam também a um diferencial na qualidade acadêmica e destaque da instituição no âmbito mercadológico. A qualidade é de extrema importância para a área da educação, os impactos negativos causados neste setor são muito mais presentes do que em qualquer outro (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

2.2 Órgãos Reguladores e Indicadores de Qualidade

De acordo com o MEC/INEP (2012), a Constituição Federal, ao definir educação como direito de todos os brasileiros e um dever do Estado e da família, emite ao poder público, mas não somente a ele, o dever de garantir a todos os cidadãos brasileiros o acesso ao ensino fundamental obrigatório. Neste sentido, o sistema de ensino brasileiro é organizado segundo um regime de cooperação entre os governos federal, estaduais e municipais, atribuindo ao Governo Federal a competência de: organizar o

sistema federal de ensino (instituições públicas federais e instituições privadas de Ensino Superior); acompanhar a manutenção e fornecer recursos adicionais, se necessário, para superação de deficiências de instituições federais de educação pública; exercer em matéria educacional função normativa, redistributiva e supletiva; oferecer suporte financeiro e técnico a Estados, Distrito Federal e municípios, a fim de garantir iguais oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade de ensino. Aos Estados e ao Distrito Federal compete oferecer, regulamentar e fiscalizar o Ensino Fundamental e Médio, ao passo que aos municípios cabe prioritariamente oferecer, regulamentar e fiscalizar a Educação Infantil e os demais níveis da Educação Básica do seu sistema de ensino, incluindo o Ensino Fundamental e Médio.

Por serem a regulamentação e supervisão do Ensino Superior privado competências do Governo Federal, cabe à União normatizar o Ensino Superior, estabelecendo normas gerais para a graduação e pós-graduação, bem como efetuando a supervisão e avaliação de processos de autorização, reconhecimento, credenciamento e suas respectivas renovações (MEC/INEP, 2012).

Com relação ao Ensino Superior, os órgãos responsáveis pela regulação, avaliação e supervisão das IES e dos cursos ofertados por tais instituições é o MEC, por meio do Conselho Nacional de Educação - CNE, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP e Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES (MEC/INEP, 2012).

O MEC é a autoridade máxima de Ensino Superior no sistema federal de ensino a quem compete, entre outras atividades: homologar deliberações do CNE em pedidos de credenciamento e reconhecimentos de instituições de educação superior; homologar os instrumentos de avaliação; homologar os pareceres e propostas de atos normativos; expedir normas e instruções para a execução de leis, decretos e regulamentos; exercer as funções de regulação e supervisão da educação superior por intermédio de suas secretarias (MEC/INEP, 2012).

O CNE é um órgão colegiado, vinculado ao MEC, e constituído pela Câmara de Educação Básica e Câmara de Educação Superior. O CNE é responsável por: exercer atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento ao MEC; deliberar sobre

pedidos de credenciamento e credenciamento de Instituições de Ensino Superior para a oferta de cursos à distância; recomendar providências às Secretarias como, por exemplo, a celebração de protocolo de compromisso quando não satisfeito o padrão de qualidade específico para credenciamento e credenciamento de instituições; deliberar sobre as diretrizes propostas pelas Secretarias para a elaboração dos instrumentos de avaliação para credenciamento de instituições; recomendar a aprovação dos instrumentos de avaliação; aplicar penalidades como suspensão temporária de processos seletivos, cassação de autorização de funcionamento da IES ou do reconhecimento de cursos por ela oferecidos e demais advertências decorrentes de irregularidades (MEC/INEP, 2012).

O INEP é considerado uma autarquia federal, vinculado ao MEC, a quem compete principalmente: realizar visitas para avaliação *in loco* nos processos de credenciamento e credenciamento de IES e nos processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação e sequenciais; realizar as diligências necessárias à verificação das condições de funcionamento de instituições e cursos, como subsídio para o parecer da Secretaria competente (MEC/INEP, 2012).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES é coordenado e supervisionado pelo CONAES, vinculado ao MEC, com a responsabilidade também de elaborar diretrizes para a criação dos instrumentos de avaliação de cursos de graduação e de avaliação interna e externa de instituições de ensino, aprovando esses instrumentos e submetendo-os à homologação pelo Ministro de Estado da Educação, além de submeter à aprovação do Ministro da Educação a relação dos cursos para a aplicação do Exame Nacional do Desempenho do Estudante – ENADE (MEC/INEP, 2012).

A avaliação externa do desempenho acadêmico do aluno é conduzida pelo INEP. O aluno submete-se ao ENADE, que tem como objetivo verificar os conhecimentos, habilidades e competências adquiridas durante o curso, e se refere às questões/situações gerais e às específicas da formação profissional. Os estudantes ingressantes e que tenham concluído até 25% (vinte e cinco por cento) da carga horária mínima do curso, estudantes concluintes dos cursos de Bacharelado que

tenham concluído mais de 80% (oitenta por cento) da carga horária mínima do curso e estudantes concluintes dos Cursos Superiores de Tecnologia que tiverem concluído mais de 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária mínima do currículo do curso fazem o ENADE a cada três anos. O primeiro exame ocorreu em 2004, quando foi instituído o SINAES e substituiu o Exame Nacional de Cursos - Provão, aplicado a estudantes matriculados apenas na última série de cada curso no período de 1996 a 2003. A nota geral de cada turma de estudantes é calculada com base na média ponderada de todos os estudantes de um determinado curso que se submeteram ao exame (MEC/INEP, 2012).

Portanto, o setor de educação superior está vinculado à regulação governamental, a qual tem o objetivo de assegurar a qualidade dos projetos pedagógicos, da infraestrutura e do corpo docente das IES, inclusive do controle para a abertura de novos *campi* e cursos. A avaliação das IES e de seus cursos pode ser considerada uma oportunidade para que os gestores tenham um diagnóstico da IES em relação às demais em âmbito nacional e, assim, aprimorar suas condições como fornecedora de serviços educacionais. Sendo assim, diversos indicadores como Conceito Preliminar de Curso – CPC e o Índice Geral de Cursos – IGC, foram criados para permitir uma mensuração da qualidade dos serviços oferecidos pelas IES (MEC/INEP, 2012).

O INEP criou o Conceito Preliminar de Curso – CPC, sendo considerado um indicador, para adicionar mais um critério ao processo de avaliação dos cursos de graduação. O CPC combina diversas medidas relativas à qualidade do curso como: infraestrutura e instalações físicas representadas pela Nota Referente à Infraestrutura - NF; recursos didático-pedagógicos ou Nota referente à Organização didático-pedagógica - NO; o corpo docente em relação à sua formação acadêmica sendo considerados os mestres, doutores e seus respectivos regimes de trabalho compostos pela Nota de Professores Doutores - ND, Nota de Professores Mestres - NM, Nota de professores com regime de trabalho parcial ou integral - NR; Nota referente às oportunidades de ampliação da formação acadêmica e profissional unidade de observação - NA; o desempenho obtido pelos estudantes ingressantes e concluintes do curso no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – NC, e o Índice de Diferença de Desempenho – IDD, que infere a diferença de desempenho do aluno em relação ao valor esperado e o observado. O CPC varia de valor de 1 (um) a 5 (cinco).

A nota do CPC é composta por 35% do IDD, 20% do NC, 15% do ND, 7,5% de NM, 7,5% de NR, 5% de NF, 2,5% de NA e 7,5% de NO, ou seja, a formação acadêmica dos docentes está diretamente associada a ND (15%) e NM (7,5%). O contrato de trabalho dos docentes está associado ao NR (7,5%) e o resultado do trabalho do docente está relacionado ao IDD (35%), NC (20%) e NO (7,5%), pois o NC representa a nota que os alunos obtiveram no ENADE, e o NO representa questões que estão no ENADE, porém estão ligadas a dados que os alunos preenchem em relação aos conteúdos e informações que são expostos pelos docentes nas IES. Portanto, percebe-se que os docentes são responsáveis por 92,5% da composição do CPC, no ponto de vista direto e indireto. Operacionalmente, cursos que obtiverem CPC 1 (um) e 2 (dois) são automaticamente incluídos no cronograma de visitas dos avaliadores do INEP, para averiguações e apresentação do plano de melhorias. O CPC de cada curso submetido à avaliação, no ano, é divulgado, junto com os resultados do ENADE (MEC/INEP, 2014).

Percebe-se uma forte ligação entre os indicadores de qualidade e os professores dos cursos, já que a constituição da nota referente ao CPC tem grande contribuição do corpo docente que, devidamente qualificado, deve-se refletir no resultado do ENADE realizado pelos estudantes, que constituiu um fator de extrema relevância para indicadores da instituição.

O Índice Geral de Cursos - IGC é um indicador de qualidade da instituição e considera os cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*. Resulta da média ponderada das notas dos cursos e é recalculado anualmente (MEC/INEP, 2012).

Portanto, para se manter em um mercado que possui grande atenção a educação com qualidade, o fator principal parece ser o investimento em pessoas, em especial no corpo docente. As políticas e estratégias de Gestão de Pessoas devem estar alinhadas às estratégias organizacionais, pois a gestão estratégica de pessoas terá impacto direto nos resultados institucionais.

2.3 Gestão de Pessoas

Durante a maior parte do século XX, o trabalho foi marcado pela ênfase no lucro e na competitividade, dando-se pouca atenção ao elemento humano nas organizações. Na década de 1990, prosperou uma nova perspectiva: a ênfase se deslocou do capital financeiro para o capital intelectual, na chamada Era do Conhecimento (GOULART, 2010).

Com isso, o cenário organizacional sofreu algumas alterações, dando oportunidade ao surgimento e à adoção de novos procedimentos administrativos. O Toyotismo se mostrou superior ao modelo taylorista-fordista de produção, a estrutura horizontal, na qual os níveis hierárquicos são reduzidos, começou a substituir a estrutura vertical, e a gestão tornou-se cada vez menos centralizada, com grande tendência ao modelo participativo. As técnicas de trabalho passaram a envolver mais os trabalhadores, instalando-se uma nova estrutura empresarial celular, que torna a circulação das informações mais ágil. Essas mudanças abriram espaço para uma tendência de valorização do elemento humano, a partir da qual emerge uma nova demanda para a Administração de Recursos Humanos: transformar o ser humano em recurso estratégico (GOULART, 2010).

Desde que se instalou a Gestão de Pessoas nas organizações, designou-se a área responsável como setor de Administração de Recursos Humanos. Entretanto, a partir das mudanças que emergiram da valorização do ser humano, gradativamente o conceito de Gestão de Pessoas vem substituindo a expressão Administração de Recursos Humanos. Conforme Bitencourt (2004), este conceito pode ser aplicado ao conjunto organizado de políticas, práticas e processos de gestão, característico de organizações que estão nesta era. Alguns aspectos podem ser analisados para que seja realizada uma distinção entre os modelos de Gestão de Pessoas e a Administração de Recursos Humanos.

O primeiro aspecto está ligado à administração tradicional, que se baseia na escola clássica de economia e possui três grupos de promoção: recursos naturais, recursos físicos e recursos humanos. Com isso, recursos humanos (pessoas) são igualados

aos demais recursos e a função de recursos humanos assume uma simples extensão das outras funções administrativas. O ser humano é entendido como passivo e, em busca de previsibilidade e controle, fica a cargo do administrador a responsabilidade de priorizar o instrumental e previsível no que se refere ao comportamento humano. Assim, Fischer (1998) conclui que a função dos recursos humanos constitui uma perspectiva que prioriza o instrumental e admite um agente consciente na complexa dinâmica que se estabelece entre as organizações e as pessoas.

Segundo Fischer (1998), no modelo de Gestão de Pessoas, a singularidade do ser humano se destaca e o distingue dos demais recursos. Este conceito pressupõe indivíduos e grupos mais ou menos conscientes de seus interesses, atuando, interagindo e interferindo no seu comportamento e no comportamento dos demais agentes envolvidos. Destaca-se, portanto, o menor grau de previsibilidade e controle e, na medida em que difere o “humano” dos demais recursos, ocorre a valorização da criatividade, do saber e da intuição. Neste modelo de gestão, deve-se considerar todos os procedimentos e práticas institucionais.

Conforme Chanlat (1996), todos os modos de gestão possuem dois componentes, sendo um componente abstrato, prescrito, estático e formal, denominado Modo de Gestão Prescrito e outro componente real, informal e dinâmico, denominado Modo de Gestão Real. O segundo modo acontece conforme a relação entre o que a organização formaliza e o que as práticas dos grupos e indivíduos incorporam a partir da formalidade.

O segundo aspecto a ser observado é o modelo tradicional de Administração de Recursos Humanos, que está mais ligado ao Modo de Gestão Prescrito; este modelo busca superar as definições meramente instrumentais. A Administração de Recursos Humanos de acordo com Ulrich (2000), busca manter o equilíbrio e assegurar o funcionamento de um sistema complexo, com a existência de interesses antagônicos e contradições, mas envolve também cooperação. Essas descrições criam uma lógica de atuação do modelo prescrito de Gestão de Pessoas, que é política, social, ideológica e comportamental. A denominação Gestão de Pessoas, resulta, por sua vez, das estratégias colocadas em prática por diferentes agentes organizacionais, sendo eles: os empresários, gerentes, especialistas da área e funcionários em geral.

Embora seja bem mais difícil extrair conclusões genéricas sobre o modo de Gestão Real das empresas e seus impactos sobre o comportamento humano, o produto que se obtém das observações feitas é muito mais representativo do que de fato ocorre no interior das organizações.

O terceiro aspecto está voltado à interpretação dos termos gestão e pessoas que também deve ser utilizado para clarificar o conceito. Embora administração e gestão sejam usados como sinônimos, gestão indica uma ação para a qual há menor previsibilidade sobre o resultado do processo a ser gerido. Uma empresa pode ser administrada, mas por uma pessoa humana, que é dotada de consciência e vontade próprias, pode-se aplicar, no máximo, o termo gestão, para fazer referência ao resgate de seu caráter humano e sobreposição do mesmo ao aspecto técnico. O papel do homem no trabalho vem se transformando e as características humanas, como o saber, a intuição, a criatividade, estão sendo cada vez mais valorizadas. Quando se admite que as relações com as pessoas se dão de modo diferente da relação com os recursos materiais e financeiros, fica evidente a transição para uma realidade empresarial radicalmente diferente.

O modelo de Gestão de Pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho. Do ponto de vista empresarial, tais iniciativas são provenientes de diferentes instâncias organizacionais e mesclam-se com as estratégias e práticas dos próprios empregados (FISCHER, 2001, p.19).

Segundo Goulart (2010), esse conceito de Gestão de Pessoas implica reconhecer que a valorização de atitudes e comportamentos só pode ser encarada quando indivíduos são considerados pessoas e não recursos. Para isso, a empresa deve propor um modelo, um conjunto organizado de princípios, políticas e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre o comportamento humano. Como os comportamentos humanos não podem ser mantidos sob controle e muito menos são previsíveis, considera-se que é possível geri-los em vez de administrá-los.

Além de ter uma nova designação, a Administração de Recursos Humanos traz uma mudança relacionada às demandas que se apresentam às expectativas e

perspectivas. De acordo com Goulart (2010), nos seus primórdios a Administração de Recursos Humanos tinha como atividades básicas: o levantamento de necessidades, recrutamento e seleção de profissionais, treinamento e avaliação de desempenho. Atualmente, entretanto, o gerenciamento de pessoas vem absorvendo novas atividades, tais como: a participação das pessoas no planejamento organizacional, com a finalidade de fundamentar o levantamento de necessidades; a análise do mercado de recursos humanos, destinada a auxiliar a organização na definição de cargos e salários, a oferta de benefícios aos trabalhadores; o desenvolvimento de equipes de trabalho no interior da organização; a negociação entre os diferentes segmentos da organização e desta com organismos externos, como sindicatos e órgãos de representação de trabalhadores; a avaliação de desempenho e sua relação com a avaliação organizacional; os programas de qualificação profissional, que incluem, além do desenvolvimento pessoal, o desenvolvimento organizacional. Desse modo, o treinamento tradicional gradualmente perde sua importância, dando lugar aos programas de qualidade de vida, segurança no trabalho e integração com a comunidade; a participação no processo de implantação e acompanhamento de programas de qualidade; a organização de banco de dados e, sempre que possível, de banco de talentos, que possam auxiliar a reestruturação dos quadros de pessoal (GOULART, 2010).

As atividades de Gestão de Pessoas são sumarizadas por Sampaio (2013) no quadro 1, em que se identificam nove categorias:

Quadro 1 – Atividades do setor de Gestão de Pessoas

Seleção e Colocação de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de análise de tarefa; • Realização de análise e descrição de função; • Aplicação de testes psicológicos em seleção; • Emprego de dinâmica de grupos com fins seletivos; • Uso de entrevista psicológica para fins seletivos; • Elaboração de provas técnicas para seleção; • Validação de instrumentos de seleção; • Consultoria em seleção de pessoal.
Planejamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de estudos sobre "turn-over" e absenteísmo; • Realização e análise da entrevista de admissão; • Elaboração de histórico de empregados; • Pesquisas de cultura organizacional; • Pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho; • Realização e análise de entrevistas de desligamento; • Elaboração e gestão de programas de incentivos; • Aconselhamento na movimentação de pessoal; • Elaboração de estudos sobre qualidade de vida no trabalho; • Realização de consultoria em planejamento de recursos humanos.
Treinamento de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de levantamento de necessidades de treinamento; • Planejamento de treinamento; • Realização de avaliação de treinamento (avaliação de reação, avaliação de conteúdos e avaliação em serviço); • Coordenação de treinamento; • Supervisão da elaboração de treinamentos; • Estabelecimento de critérios de seleção para participação em cursos; • Realização de consultoria em treinamento de pessoal.
Desenvolvimento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e manutenção de planos de carreiras; • Participação em programas de desenvolvimento gerencial; • Participação em programas de desenvolvimento interpessoal; • Programação do desenvolvimento de recursos humanos em consonância com o planejamento estratégico da organização; • Promoção de programas educacionais e culturais; • Implantação de plano de desenvolvimento.
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de tecnologia de elaboração do programa; • Implementação de programas de avaliação de desempenho nas organizações; • Coordenação da realização periódica do programa; • Análise de resultados específicos para programas afins (treinamento, desenvolvimento de R.H., etc.); • Elaboração de propostas de mudança organizacional baseadas nos resultados do programa de avaliação de desempenho; • Análise de potencial dos empregados; • Realização de consultoria em Avaliação de Desempenho.
Saúde Mental no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de estudos epidemiológicos sobre saúde mental no trabalho; • Implantação e gestão de programas preventivos de saúde mental no trabalho; • Realização de psicodiagnóstico de trabalhadores; • Realização de psicoterapia breve; • Elaboração e implantação de programas de reabilitação com equipe multidisciplinar; • Elaboração e realização de programas de preparação para aposentadoria; • Intervenção no ambiente e organização do trabalho para redução/prevenção de psicopatologia do trabalho; • Realização de diagnóstico organizacional em saúde mental no trabalho; • Realização de estudos de estresse ocupacional; • Realização de consultoria em saúde mental no trabalho.
Plano de Cargos e Salários	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de análise organizacional visando a implantação de plano de cargos e salários; • Descrição e especificação de cargos; • Realiza análise de cargos; • Implantação de plano de cargos e salários em equipe multidisciplinar; • Avaliação periódica do plano implantado com o objetivo de atualização do mesmo; • Intervenção junto aos empregados através de palestras e outros meios de comunicação para a implantação do plano de cargos e salários.
Condições de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em equipe multidisciplinar de intervenção ergonômica no trabalho; • Treinamento de empregados em prevenção de acidentes de trabalho juntamente com o técnico de segurança do trabalho; • Realização de campanha educacional relacionada à melhora de condições de trabalho; • Identificação de aspectos psicossociais ligados à segurança no trabalho; • Realização de pesquisas nesta área.
Ensino e Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Ensino em curso superior de Psicologia; • Ensino em cursos de pós-graduação (aperfeiçoamento, atualização, especialização e "stricto-sensu"); • Realização de pesquisa em áreas básicas ligadas à Psicologia do Trabalho (como o planejamento de recursos humanos, a avaliação de desempenho, a saúde mental no trabalho, o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, plano de cargos e salários, significado do trabalho humano, etc.); • Realização de pesquisa aplicada em Psicologia do Trabalho.

Fonte: Sampaio (2013).

Algumas considerações merecem ser colocadas sobre essas atividades do gestor de pessoas. A seleção e colocação de pessoas, segundo Gil (2009), é o processo que busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes nas organizações, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização, ou seja, preservar ou enriquecer o capital intelectual da organização. Assim, o objetivo do processo de seleção de pessoal é escolher o candidato com melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa, de modo que a empresa possa ver o seu funcionário como elemento valioso na obtenção dos resultados almejados. Dessa forma, selecionar pessoas para uma organização é uma tarefa que exige preparo e técnica por parte de quem a desempenha, pois é a partir desse processo que as pessoas ingressam na empresa, e o desempenho destas nas atividades exigidas pelo cargo.

O planejamento de recursos humanos vem ganhando, de acordo com Mascarenhas (2011) um caráter estratégico. Nesse sentido, a formulação deste plano pela diretoria de pessoas é um processo coerente com a definição prévia de planos estratégicos divisionais, segundo os quais as implicações das macroestratégias corporativas às diferentes instâncias da empresa seriam detalhadas.

Lucena (1999), apontou que o planejamento de recursos humanos compreende também o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança.

As atividades de treinamento e desenvolvimento, conforme Demo (2012), resultam do esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho. Além disso os treinamentos voltados ao desenvolvimento podem capacitar o indivíduo a atuar em diferentes postos de trabalho, no futuro. No momento em que estes treinamentos estão sendo executados, o setor de Gestão de Pessoas deve-se preocupar também com a avaliação dos treinamentos realizados

pelos colaboradores, afim de se identificar a necessidade de outras capacitações que desenvolvam ainda mais o colaborador.

Segundo Gil (2009), a avaliação de desempenho constitui um meio para desenvolver os recursos humanos da organização e, graças a ela, torna-se possível: definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização; identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo; identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados; promover o autoconhecimento e o auto desenvolvimento dos empregados; obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; obter subsídios para remuneração e promoção; obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

As questões da remuneração e da carreira se encaixam dentro do processo de desenvolvimento de pessoas e têm seu papel realçado entre as atividades de Gestão de Pessoas. Segundo Wood Junior e Picarelli Filho (1999, p.45), a organização precisa definir claramente sua estratégia de remuneração, a fim de conseguir um equilíbrio interno e externo, além de proporcionar um clima organizacional focado na valorização do ser humano e no comprometimento com os objetivos da empresa.

Como mencionado anteriormente por Fischer (2001), a Gestão de Pessoas deve ser compreendida como o conjunto de políticas, práticas e padrões que posteriormente serão mesclados com as estratégias e práticas dos próprios empregados. Portanto, para se compreender o significado da Gestão de Pessoas é preciso entender o significado da palavra política, que segundo o Dicionário Aurélio (2015) pode estar relacionada à ciência do governo das nações; arte de regular as relações de um Estado com os outros Estados; sistema particular de um governo; tratado de política; modo de haver-se, em assuntos particulares, a fim de obter o que se deseja.

2.4 Políticas Organizacionais e Políticas de Gestão de Pessoas

No caso das políticas organizacionais, o termo se refere ao estabelecimento de princípios para a conduta da empresa, um grupo de ações no qual certas práticas são

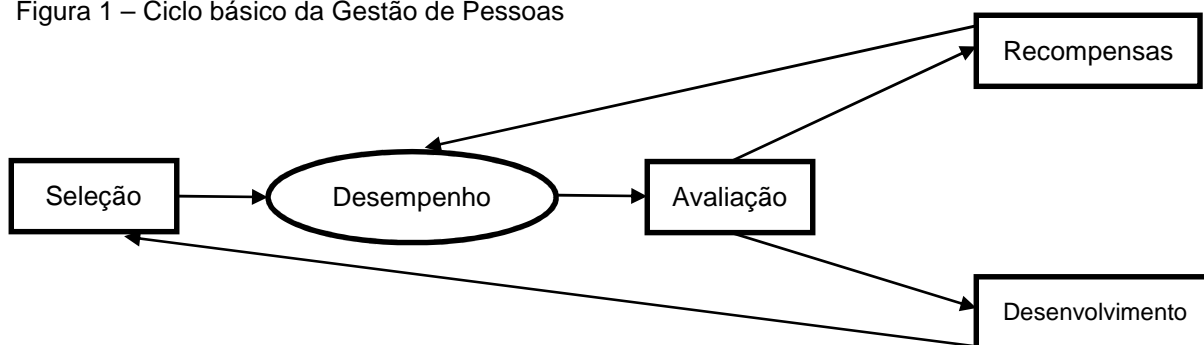
trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva, para atingir determinados objetivos (SINGAR E RAMSDEN, 1972).

De acordo com Singar e Ramsden (1972), existem quatro razões pelas quais a formulação de políticas de Gestão de Pessoas é necessária para gerar uma sinergia entre as organizações e seus membros. A primeira é informar aos membros organizacionais sobre o tipo de tratamento, condições de trabalho, recompensas e oportunidades que eles podem esperar da organização. A segunda é disponibilizar guias comportamentais para os responsáveis pelo controle do trabalho de outras pessoas, como gerentes e supervisores. A terceira está ligada à definição de oportunidades, responsabilidades e autoridades de Gestão de Pessoas em relação a outras gerências, como marketing, engenharia e produção. A quarta é permitir que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam definidos e relacionados aos objetivos da organização.

Singar e Ramsden (1972) afirmam que as políticas de Gestão de Pessoas devem estar prescritas em um documento público e de fácil acesso a todos na organização. Desse modo, elas serão realmente úteis, conhecidas e compreendidas por todos, apresentando-se de forma clara, simples, objetiva e explicitada em uma linguagem acessível aos colaboradores.

Segundo Devanna, Frombrun e Tichy (1984) as políticas ou sistemas de Gestão de Pessoas, no intuito de promover a produtividade, devem abordar, basicamente, a seleção e o desempenho de pessoas para realizar as atividades definidas pela estrutura formal da organização, levando-se em conta que o desempenho deve ser avaliado e recompensado. Assim, esses autores apresentam, na figura 1, o ciclo básico da Gestão de Pessoas, que inclui quatro políticas básicas que devem ser praticadas pelos gerentes nas organizações.

Figura 1 – Ciclo básico da Gestão de Pessoas



Fonte: Devanna, Fombrun e Tichy (1984, p.41).

Devanna, Fombrun e Tichy (1984) apontam que o construto desempenho está integrado às funções das políticas de Gestão de Pessoas, que são: selecionar pessoas que sejam capazes de desempenhar as funções estabelecidas pela organização, avaliar seu desempenho para facilitar a distribuição equitativa de recompensas, motivando-as através de recompensas relacionadas ao desempenho e desenvolvendo-as para adicionar seu desempenho no trabalho e prepará-las para ocupar posições superiores de acordo com um plano de carreira. Para esses autores, o desenvolvimento deste ciclo pode trazer grandes sucessos para as estratégias do negócio, pois quando o ciclo é executado, pessoas certas são selecionadas, a avaliação e recompensa de performance funciona de forma natural.

Para Armstrong (2009), as políticas de Gestão de Pessoas denominam o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se propõe a forma de tratamento dos indivíduos e deles saem as principais ações dos gestores, ao se confrontarem com problemas na área de Gestão de Pessoas. Além de proporcionar um tratamento com igualdade entre os membros da organização, as políticas servem como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para a tomada de decisões.

Segundo Dutra (2004), o conjunto de políticas e práticas de Gestão de Pessoas deve conter algumas propriedades: integração entre si, que consiste em permitir ao gestor variar os desdobramentos de uma decisão relativa a remuneração de uma pessoa no âmbito das remunerações da organização, na massa salarial, no sistema de carreira, no sistema de desenvolvimento, enfim, em todos os demais aspectos da Gestão de Pessoas dentro da organização; integração com a estratégia organizacional, que por

sua vez, aponta que o conjunto de políticas e práticas de Gestão de Pessoas seja alinhado com os objetivos da organização, com seus valores e missão; integração com as expectativas das pessoas, que prevê que políticas e práticas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para terem a legitimidade necessária para a sua efetividade.

Albuquerque (1999) realiza uma comparação entre as características de uma antiga e de uma nova concepção para as políticas de recursos humanos, conforme descrito no quadro 2.

Quadro 2 – Concepções das Políticas de Recursos Humanos

Modelo	Características Distintivas	Antiga Concepção	Nova Concepção
Políticas de Recursos Humanos	Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encarecimento flexível
	Política de contratação	Contratar para um cargo ou conjunto especializado de cargo.	Contrata para a empresa e não mais para um cargo específico.
	Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual.	Visa preparar o empregado para as funções futuras.
	Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
	Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles. Uso de incentivos individuais.	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis. Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais.

Fonte: Albuquerque, 1999, p.225.

De acordo com Albuquerque (1999), para que ocorra a passagem da concepção tradicional para uma nova concepção, será necessário que se desenvolva uma nova cultura organizacional, o que pressupõe significativas mudanças não só na estrutura, nos sistemas e nas políticas e práticas, mas, principalmente, na mentalidade organizacional e individual.

Demo (2012) complementa a nova concepção de Albuquerque (1999) e aponta como responsabilidade do setor de Recursos Humanos, a elaboração de políticas de Recrutamento e Seleção, Políticas de Envolvimento, Políticas de Treinamento e Desenvolvimento, Políticas de Condições de trabalho, Políticas de Avaliação de Desempenho e Competências e Políticas de Recompensas.

2.5 Estratégias Organizacionais e Gestão Estratégica

As transformações que foram determinadas pela legislação do Ensino Superior a partir de 1994 passaram a exigir a adoção de políticas diferentes pelas Instituições de Ensino Superior. Tais políticas devem ir ao encontro das estratégias institucionais. Segundo Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia pode ser definida como um plano de integração entre as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização que instituem o alcance da missão.

No que diz respeito às estratégias, é oportuno lembrar que o termo deriva do grego “strategos”, que significa “a arte dos generais” e verifica-se, portanto, que a palavra estratégia esteve ligada à visão militar, em que o comandante militar era considerado um estrategista que determinava os caminhos e ações necessárias para se alcançar um determinado objetivo, ou seja, para vencer a guerra (MOTTA, 1995).

Com o passar dos anos, o termo começou a ser utilizado nas teorias organizacionais e gerenciais contemporâneas, se tornando alvo de diversos significados e modelos. Os principais autores do assunto compartilham de tal diversidade; eles consideram a riqueza da semântica de um vocabulário complexo daquilo que se acostumou a tratar como estratégia no âmbito das organizações (MINTZBERG *et al.*, 2000).

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), muitos autores buscam uma definição para o termo estratégia, sendo que alguns a definem como planos de alta Administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização. Para esses autores, embora existam diferentes definições do que seja estratégia, cinco delas parecem ter maior afinidade com as organizações. Essas definições são conhecidas como 5Ps da estratégia.

A primeira definição aponta que estratégia é um Plano (estratégia pretendida), uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro; A segunda aponta que a estratégia é um Padrão (estratégia realizada), isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. As estratégias deliberadas (plenamente realizadas), estratégias irrealizadas e estratégias emergentes, nas quais um padrão realizado não era expressamente pretendido. Na vida real, as estratégias deliberadas e emergentes são mescladas. A terceira definição sugere que estratégia é uma Posição, ou seja, a localização de um determinado produto em determinados mercados. A quarta definição indica que a estratégia é uma Perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. A quinta descreve o Pretexto, aqui a estratégia é um truque, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Mintzberg *et al.* (2000) abordam os conceitos de estratégia e demonstram a flexibilização da sua utilização de acordo com o contexto selecionado; eles ainda afirmam que as estratégias podem aliar questões referentes a conteúdos e processos. Essas questões, mesmo que de forma independente, referem-se, o primeiro, às ideias e suas inter-relações, representadas, em geral, na forma de missão, valores, filosofias, objetivos e um conjunto de proposições e diretrizes não formalizadas; o segundo, ao processo, referindo-se à dinâmica decisória envolvida na concepção e implantação das ideias e formulações.

A visão de Whittington (2006) referente à estratégia é dimensionada em quatro perspectivas distintas, em função dos resultados desejados e dos processos utilizados para realizá-las. A perspectiva Clássica se diferencia, sendo um processo racional e vital que objetiva garantir o futuro. A perspectiva Processualista se dispõe, em outro extremo, no qual se questiona o valor do planejamento racional, pois o aponta como um processo recorrente de novas adaptações e aprendizados. A perspectiva Evolucionista, por perceber um futuro imprevisível, aponta que as oportunidades se dispõem apenas no tempo presente. A quarta perspectiva, ou perspectiva Sistêmica, questiona quais são as formas e metas do desenvolvimento de estratégias que dependem do contexto social, e que, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica.

Tachizawa e Andrade (2002) afirmam que as estratégias definidas para a IES estabelecem o que deve ser feito para se alcançar o objetivo central e, simultaneamente, reforçar a posição competitiva da instituição. Essas estratégias podem ser selecionadas em função das variáveis ambientais próprias do setor educacional.

Mintzberg *et al.* (2000) apontam ainda que a estratégia pode ser entendida como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização, que instituem o alcance da missão. Com isso, missão e estratégias definidas, torna-se possível determinar a direção geral de um empreendimento, delimitando o campo de atuação, a análise do ambiente interno e externo e direcionando a utilização dos recursos para o alcance de seus objetivos e metas estratégicos.

Estratégia é o padrão de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, pressupostos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades (ANDREWS, 2001, p. 58).

De acordo com Andrews (2001), a estratégia é um processo ligado à estrutura, ao comportamento e à cultura de uma organização. Este processo é dividido em três etapas distintas: a formulação, a implementação e a avaliação estratégica.

A etapa de formulação tem o objetivo de identificar as oportunidades e ameaças em conjunto com a avaliação dos recursos disponíveis na organização. As análises devem ser feitas de maneira objetiva, buscando-se dimensionar o grau de risco inerente a todas as alternativas existentes. O resultado desta etapa é um conjunto de objetivos e estratégias direcionados ao alcance da visão de futuro da Organização (ANDREWS; 2001).

A etapa de processo de implementação acontece através da estrutura organizacional e dos arranjos relacionais dispostos na organização. A implementação de uma estratégia é formada por uma série de atividades operacionais na administração,

requer também a execução do planejamento estratégico em projetos táticos e operacionais, de forma incorporada às tarefas cotidianas. As pessoas da empresa precisam conhecer as estratégias da organização, pois suas tarefas serão conduzidas neste sentido contribuindo com o seu êxito. A última etapa consiste no controle e avaliação dos resultados, é importante alinhar as metas e os objetivos a um conjunto de indicadores de desempenho. Estes indicadores, além de permitir o controle e mensuração de resultados, influenciam intensamente no comportamento dos indivíduos da organização (ANDREWS, 2001).

Uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas precisa se tornar eficiente pelos sistemas de informação e relacionamentos que permitam a coordenação de atividades subdivididas (ANDREWS, 2001, p.60).

Fatores adicionais também são levados em consideração para o sucesso da implementação, como sistemas de incentivo e controle e o papel da liderança ao longo de todo processo (ANDREWS, 2001).

Hamel e Prahalad (2001) descrevem a estratégia como um conjunto de atividades que possuem a premissa de garantir o controle da execução das estratégias definidas pela organização. Trata-se também de uma postura gerencial, uma linha de conduta que, através dos pressupostos hierárquicos, deve ser vista e adotada pela organização, baseada na premissa hierárquica, na qual metas empresariais orientam as estratégias das unidades de negócios e estas orientam as táticas funcionais. Com esta hierarquia, a gerência executiva define a estratégia, e os níveis inferiores a executam.

A gestão estratégica, conforme Cavalcanti (2003), visa ao desenvolvimento da capacidade estratégica da organização, analisando as competências e aptidões essenciais ou estilos estratégicos e à capacidade de transformação de investimento e tecnologia num recurso único de valor.

Conforme Almeida (2001), a gestão estratégica compreende todos os esforços para comunicar a estratégia por toda a organização, alinhando os objetivos e metas, visando melhorias na performance da organização. Essa gestão consiste na tradução

da visão e da estratégia de longo prazo em uma série de objetivos e iniciativas que possam conduzir a organização no desejo proposto pela sua missão.

Toda a organização deve conhecer a sua visão e missão, consideradas pontos norteadores para a criação das estratégias do negócio. A visão, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), é considerada como um retrato do que a organização pretende ser e realizar. Logo, uma definição clara da visão norteia a organização para onde ela gostaria de se orientar nos próximos anos. A visão deve ser simples, positiva e tocante, pois ela desafiará as pessoas proporcionando emoções e sonhos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) salientam que a missão da empresa é mais sólida que a visão, sendo que a visão é a base para a definição da missão, que define quem é a organização, caracterizando a sua razão de ser, contribuindo também para a definição de delimitação do seu campo de atuação, indicando assim suas possibilidades de expansão e execução de suas ações. A missão estratégica, de acordo com Almeida (2001), objetiva a definição do lugar, imagem e atitudes que a organização deve ter perante o mercado.

Juntas, a visão e a missão formam um alicerce de que a organização precisa para a formulação e implementação de uma ou mais estratégias (HITT; IRELAND E HOSKISSON, 2008).

Tachizawa e Andrade (2002) apresentam um conceito mais adequadamente aplicável às instituições de ensino, onde a gestão estratégica é algo mais amplo. É como um processo, e não como um mero conjunto de atividades finitas para produzir um documento ou plano. A gestão estratégica baseia-se no modelo de gestão sistêmica e metodológica adotado pela instituição. Ela requer o envolvimento de técnicas e gestores da IES, com o objetivo de garantir uma maior eficiência e sucesso nas implementações das estratégias. Tais profissionais, por conhecerem a realidade em diferentes níveis da IES, proporcionam maiores ganhos quanto à seletividade dos dados, bem como com a relação das atividades desenvolvidas, referentes às estratégias da IES.

2.6 Gestão Estratégica de Pessoas

Albuquerque e Leite (2009) destacam que a gestão estratégica de pessoas é um plano para alinhar as pessoas à estratégia organizacional e promover mudanças organizacionais. Abordagens sobre o termo relacionado às estratégias no âmbito dos recursos humanos surgiram na década de 80 do século XX, enfatizando o papel do setor de Recursos Humanos – RH, no planejamento estratégico das organizações e destacando o alinhamento entre Gestão de Pessoas e estratégia organizacional e entre as estratégias, práticas e políticas de Recursos Humanos.

Ulrich (1998) questiona as funções do departamento de RH e apresenta uma nova pauta para a área, apontando para os resultados e não mais para as atividades tradicionais e burocráticas do departamento. O autor ainda identifica três capacidades essenciais como resultados de RH, que enriquecem o valor da empresa para funcionários, investidores e clientes: criar clareza estratégica; fazer com que as mudanças aconteçam; e gerar capital intelectual.

Para enriquecer o trabalho do setor de Recursos Humanos, Ulrich (1998) apresenta quatro papéis para a área. O primeiro está ligado à administração de estratégias de RH, cujo o foco está direcionado ao processo de construção da estratégia empresarial e fornece estratégias e práticas de RH que estejam ligadas à estratégia empresarial, tornando o profissional de RH um parceiro estratégico da empresa. O segundo papel está ligado à administração de infraestrutura da empresa, cujo o foco é elaborar processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir os colaboradores da empresa. O terceiro papel está direcionado à administração da contribuição dos funcionários, no qual o objetivo é conseguir o maior envolvimento e competência dos mesmos por meio da provisão de recursos necessários para tal, ou seja, tornando-se um defensor dos funcionários. O quarto papel é a responsabilidade de administração da transformação e mudança, que tem por objetivo assegurar a capacidade de mudança da organização, com isso, o profissional de RH se torna um agente de mudança muito importante.

Albuquerque e Leite (2009) propõem três subsistemas que compõem a Gestão de Pessoas: a estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de RH. Esses subsistemas, com base em políticas e práticas, podem produzir várias estratégias para as organizações. A partir desses subsistemas, o autor define dois tipos de estratégias de Gestão de Pessoas: estratégia de controle e estratégia de comprometimento. Na estratégia de controle, os funcionários são considerados números e custos, e para desempenhar bem suas tarefas devem ser controladas. Na estratégia de comprometimento, os funcionários são considerados parceiros no trabalho, e a empresa precisa investir para obter resultados. Neste modelo, as políticas de RH devem ter como base: a valorização de talentos humanos; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidade de desenvolvimento profissional na própria empresa; oferecimento de incentivos vinculados aos resultados obtidos pela equipe e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade organizacional.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) afirmam que os profissionais de RH devem estar preparados para exercer o papel de parceiros estratégicos e agregar valor à organização, pois é necessário que entendam o funcionamento do negócio, a ponto de conseguirem adaptar as políticas e práticas de RH às mudanças organizacionais. Os autores defendem que a implementação estratégica bem sucedida depende do foco estratégico do funcionário e do alinhamento estratégico do RH com a estratégia organizacional, eles defendem ainda que o mau alinhamento entre o sistema de RH e o sistema de implementação da estratégia organizacional pode destruir todos os valores existentes.

Albuquerque (2002) descreve um modelo sequencial das etapas do processo de formulação estratégica e mostra a integração da estratégia funcional da Gestão de Pessoas com a estratégia organizacional. Em destaque, o autor aponta a importância de tal integração na execução da estratégia organizacional e a importância dos retornos em todas as etapas. Ele considera que a formulação estratégica necessita da participação de colaboradores de diversos setores e níveis da organização, como uma forma de tornar o processo mais interativo e contínuo, fomentando a

comunicação, o aprendizado e o comportamento das pessoas e ainda destaca que a formulação da estratégia é um novo papel do RH.

De acordo com Armstrong (2009), a estratégia de Gestão de Pessoas expressa as intenções da organização em termos de pessoas, direcionando o planejamento, a definição de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, bem como as maneiras como estas estão integradas às estratégias corporativas.

No que diz respeito às IES privadas, o desenvolvimento de políticas e estratégias de Gestão de Pessoas ligadas aos docentes constitui hoje uma necessidade sem precedentes, pois, sendo as pessoas, as principais responsáveis pelo sucesso do empreendimento, quando se trata do ramo da educação, os seres humanos responsáveis se revestem de importância ainda maior do que em outros ramos de atividade. Esta necessidade enfrentada pelas IES privadas, que dependem da atuação do corpo de seus profissionais para se manterem competitivas no mercado, justifica a preocupação em se desenvolver a presente pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

Para atingir os objetivos propostos desta pesquisa, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa quanto à abordagem. Este tipo de pesquisa, de acordo com França (2003), busca explicar o significado e as características das informações coletadas.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, porque busca descrever as políticas, e as estratégias de Gestão de Pessoas adotadas numa Instituição de Ensino Superior. Para Triviños (1987, p.110), os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar e pretendem descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade. Ainda, segundo Triviños (1987), para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, os estudos descritivos exigem do pesquisador uma precisa delimitação de técnicas, modelos e teorias que orientarão a coleta e a interpretação dos dados.

Quanto aos meios, a pesquisa constitui um estudo de caso, modalidade de pesquisa sobre a qual Godoy (1995, p.25) afirma: “O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.”.

O estudo de caso, segundo Yin (2005, p.20), deve ser capaz de “[...] contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo [...]”.

Portanto, pode-se entender o estudo de caso como um tipo de pesquisa que permite ao pesquisador chegar à generalizações baseadas em evidências, em casos análogos, ou seja, possibilita inferências para que a compreensão da realidade analisada seja alcançada (OLIVEIRA, 2012).

3.2 Unidade de análise e sujeitos de pesquisa

A unidade de análise desta pesquisa é uma das Instituições de Ensino Superior de um conglomerado educacional composto de IES da rede privada, situadas nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia. A instituição utilizada como objeto de análise foi fundada em outubro de 1961, e desde sua criação foi voltada para estudos e pesquisas gerenciais. Alguns anos após sua criação, outras áreas do conhecimento foram agregadas e a aquisição desta instituição por um grupo de empresários paulistas ocorreu em 2003, momento a partir do qual o surgimento de novas Instituições de Ensino Superior e a reorganização das existentes no Brasil se tornou responsável por mudanças significativas no setor. Foram criadas, então, novas universidades, faculdades isoladas, aquisição de novas instituições e fusões de algumas IES, sendo que a última dessas mudanças na instituição que constitui objeto deste estudo foi a abertura de capital em 2013.

Por ser uma pesquisa com abordagem qualitativa, os representantes ou sujeitos de análise foram gestores responsáveis pela definição das políticas e aqueles envolvidos com as estratégias de Gestão de Pessoas na unidade de análise da pesquisa, um Centro Universitário de Belo Horizonte. Inicialmente, foram realizadas entrevistas com duas de três analistas seniores da Instituição de Ensino Superior estudada e, em seguida, foi entrevistada a responsável pela Gestão de Pessoas na *Holding*. Trata-se de uma amostra intencional, não probabilística, e a seleção desses sujeitos se justifica por serem os mais representativos do setor de Gestão de Pessoas na IES estudada.

Collis e Hussey (2005) ressaltam que a abordagem de estudo de caso pode ter como um dos principais pontos fracos o acesso à organização e o entendimento de acontecimentos em determinado período de tempo, não sabendo o que possa ter acontecido antes ou depois. Acredita-se que isso não chegou a ser um obstáculo, devido ao autor da pesquisa ser funcionário do grupo que administra a instituição, com acesso a todas as informações necessárias a este estudo.

O corte transversal efetuado para a realização da pesquisa se atém ao ano de 2014, ano seguinte à abertura de capital, quando a empresa estava envolvida com a

redefinição de suas políticas e com a definição de suas estratégias. No presente trabalho, foram privilegiadas aquelas relativas à Gestão de Pessoas.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados foram, num primeiro momento, documentos disponibilizados pela organização objeto desta pesquisa, que foram analisados pelo pesquisador. A partir desses, constitui-se uma caracterização das políticas da IES e das estratégias por ela adotadas, além da identificação das práticas de Gestão de Pessoas utilizadas. Inicialmente, foi realizado o levantamento dos principais locais e documentos que possuem informações relevantes para a análise de resultados da pesquisa e, a seguir, esses documentos foram analisados, sendo, as informações relevantes, selecionadas para compor o relatório da pesquisa.

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas com analistas e gestores relacionados à área de Gestão de Pessoas. A entrevista, segundo Collis e Hussey (2005, p.160) é uma técnica em que “[...] perguntas são feitas a participantes selecionados para se descobrir o que fazem, pensam ou sentem”. Para Lakatos e Marconi (2010), este método de coleta de dados deve ser realizado face a face, de maneira metódica, com o objetivo de obter informações do entrevistado sobre determinado assunto. Segundo as autoras, a entrevista pode assumir diversos tipos, porém a semiestruturada é a que os pesquisadores qualitativos mais adotam, provavelmente por permitir que se explore mais a questão investigada, permitindo que os entrevistados se estendam mais livremente sobre as questões colocadas.

Para a elaboração da entrevista semiestruturada foram definidas cinco categorias, conforme o quadro 3, que vão ao encontro da definição das atividades da Gestão de Pessoas citadas por Sampaio (2013).

Quadro 3 – Roteiro para entrevista semiestruturada com o Gestão de Pessoas

<p>Categoria 1: Recrutamento e Seleção de Docentes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como são definidos os pré-requisitos para a contratação de um docente? 2. Como é realizada a seleção dos candidatos? Quais são as ferramentas e técnicas utilizadas para a seleção de um docente? 3. Como é realizado o retorno aos candidatos que foram aprovados? E aos não aprovados? 4. Como é o processo de admissão dos aprovados?
<p>Categoria 2: Planejamento e Atividades do GP</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A IES realiza estudos sobre o seu “<i>Turnover</i>”? Existe um plano de ação conforme os resultados? 2. A IES acompanha o processo admissional dos docentes? 3. A IES se preocupa com a realização de pesquisas relacionadas com o clima organizacional e satisfação no trabalho? 4. A IES realiza entrevistas em casos de desligamentos? 5. A IES possui programas de incentivo aos docentes? 6. A IES possui um banco de talentos? Como é a manutenção deste banco?
<p>Categoria 3: Retenção e Desenvolvimento de Pessoas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como são definidas as características desejáveis de um professor para manter-se na IES? O critério proposto vem sendo observado? 2. Existem programas de desenvolvimento de docentes na IES? Ou seja: são realizados treinamentos, programas de aperfeiçoamento e desenvolvimento dos docentes? 3. A IES realiza avaliação dos treinamentos e dos programas de desenvolvimento oferecidos aos docentes? 4. Os docentes possuem um plano de carreira na IES? 5. Como a IES realiza a avaliação de desempenho do docente? 6. Os docentes possuem um acompanhamento em relação às suas capacitações? 7. Os docentes estão realmente alocados nas disciplinas que estão ligadas à sua formação acadêmica? Como isso é mensurado? 8. A IES possui programas direcionados à qualidade de vida dos docentes? 9. A IES possui pessoas que trabalham especificamente com a segurança no trabalho?
<p>Categoria 4: Remuneração</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o critério de remuneração dos docentes? 2. A IES oferece algum plano de benefícios aos docentes? 3. A IES realiza avaliação periódica do plano de cargos e salários implantados, com o objetivo de atualização do mesmo? 4. Quais as expectativas em relação às mudanças que podem ser realizadas no sistema de remuneração? 5. A documentação com a especificação e descrição dos cargos é de fácil acesso aos docentes?
<p>Categoria 5: Expectativas e Desafios na Gestão de Pessoas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais as expectativas que se tem em relação à otimização do corpo docente da organização? 2. Quais os principais desafios encontrados na implantação das estratégias de Gestão de Pessoas?

Fonte: Elaboração pelo autor da pesquisa (2014)

Posteriormente, foram realizados os cruzamentos entre a análise das entrevistas e análise dos documentos, possibilitando a identificação das políticas e estratégias de Gestão de Pessoas, tendo como referência as categorias enumeradas no quadro 3. Tendo em vista que a Gestão de Pessoas na IES estudada é definida em co-participação com a representação da *Holding*, o roteiro inicial foi reorganizado, de modo a considerar este fato. Logo, as questões passaram a ser as seguintes:

- Como são definidas as políticas de Gestão de Pessoas voltadas ao corpo docente no grupo?
- As políticas de Gestão de Pessoas vão ao encontro as estratégias organizacionais? Como isso acontece no grupo?
- Colaboradores de diversos níveis hierárquicos participam da criação das estratégias organizacionais do Grupo?
- As estratégias organizacionais estão relacionadas com as estratégias de Gestão de Pessoas?
- A Gestão de Pessoas do grupo alinha as estratégias organizacionais com as suas atividades nas IES? Como?
- Em relação ao corpo docente, existem políticas de Gestão de Pessoas referentes à captação e retenção, desenvolvimento, capacitação, retenção e acompanhamento do desempenho dos docentes? Como estes documentos são disponibilizados aos docentes?
- Qual a relação da qualidade acadêmica com as políticas e estratégias de Gestão de Pessoas? Existem estudos e métricas que comprovem o sucesso dessas atividades?
- Quais são os principais desafios e expectativas da Gestão de Pessoas em relação aos docentes do grupo?

Conseqüentemente, foi realizado o cruzamento entre a análise das entrevistas e documentos, possibilitando a identificação de convergências e divergências entre as falas e o conteúdo dos documentos analisados.

3.4 Técnicas de interpretação de resultados

Na análise de documentos, Oliveira (2012, p.90) afirma que “[...] o pesquisador precisa conhecer em profundidade o contexto em que se insere seu objeto de pesquisa”, podendo ser realizada em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, tais como revistas, jornais e matérias de divulgação. Este método pode ser utilizado para complementar as informações obtidas por outros métodos, requerendo uma coleta de documentos para uma posterior análise.

A análise de dados tanto dos documentos quanto das entrevistas foi realizada através da técnica de análise de conteúdo, afim de se atender aos objetivos da pesquisa. Levando-se em conta o ponto de vista de Collis e Hussey (2005), pode-se afirmar que o procedimento utilizado nesta pesquisa caracteriza-se como uma análise qualitativa.

Bardin, definiu a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p.42).

Tomando como referência a definição apresentada por Bardin (2011), a análise de conteúdo não constitui apenas um instrumento, mas um conjunto de técnicas, que podem tomar diferentes formas, conforme se apliquem ao extenso campo da comunicação humana. Pode-se aplicar à análise de uma entrevista, à identificação de um lapso cometido por um político em seu discurso; pode-se usar a análise de conteúdo para analisar as relações informais numa empresa; avaliar os estereótipos de gênero numa situação qualquer, analisar a intenção de algumas expressões na propaganda de um produto. Logo, qualquer comunicação que envolva um emissor e um receptor controlado ou não por este, pode ser submetida à análise de conteúdo.

A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou de recepção da comunicação e está inferência recorre a indicadores (quantitativos ou não). (BARDIN, 2011, p.38).

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo obedece a três fases:

Fase da pré-análise: inclui alguns passos, que nem sempre vêm ordenados, mas que são considerados indispensáveis a uma boa análise de conteúdo: A leitura flutuante é o primeiro contato com o material, leitura feita por alto, deixando-se tomar por impressões e orientações. A escolha dos documentos pode ser feita a priori ou mediante uma pré-definição do objetivo. A preparação do material consiste na preparação formal ou na edição dos textos que pode ir desde o alinhamento dos enunciados até a transformação linguística do texto.

Fase de exploração do material: nesta fase, tem lugar a operação de categorização, que pode ser pré-definida ou ser organizada após a leitura de todo o material. Algumas regras devem ser observadas como: as categorias devem ser mutuamente exclusivas, sendo que cada elemento só pode estar presente numa divisão, para que não haja ambiguidade; deve haver homogeneidade das categorias, ou seja, um único princípio de classificação deve presidir a organização; o critério adotado para se efetivar a classificação deve pertencer ao quadro teórico definido; devem-se evitar as distorções devidas à subjetividade dos pesquisadores e à variação dos juízos. O organizador da análise deve definir claramente as variáveis que vai tratar e deve precisar os índices que determinam a entrada de um elemento numa categoria; um conjunto de categorias deve ser produtivo, isto é, deve fornecer índices de inferências, hipóteses novas, dados ricos.

Fase de tratamento e interpretação dos resultados: nesta fase, o pesquisador procura tornar significativos e válidos os resultados obtidos. Podem ser utilizadas operações estatísticas, quando os dados são quantitativos e inferências e interpretações, quando os dados são qualitativos, como é o caso da presente pesquisa.

Neste caso, as categorias de análise foram definidas em função dos objetivos do trabalho, sendo, por este motivo, definidoras das questões apresentadas.

3.5 Relatório Técnico

Foi elaborado um Relatório Técnico que apresenta o estudo referente ao corpo docente da IES estudada, bem como a relação entre os Indicadores de Qualidade Acadêmica e as Estratégias de Gestão de Pessoas adotadas na IES. O Relatório Técnico apresenta também informações referentes ao número de professores Admitidos e Demitidos por Formação Acadêmica nos anos de 2012, 2013 e 2014.

Observa-se que o relatório possui informações que são inerentes apenas a IES estudada. Portanto, ao final da pesquisa o mesmo foi entregue a Diretoria de Pessoas da *Holding* e também aos responsáveis pela Gestão de Pessoas da IES.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a realização desta pesquisa foi selecionada uma IES em Belo Horizonte, a fim de identificar as políticas, definir as estratégias, descrever as práticas de efetivação da estratégia e identificar as expectativas e os desafios da Gestão de Pessoas quanto às estratégias utilizadas. Os dados coletados nesta pesquisa foram submetidos à análise de conteúdo e são apresentados em duas categorias: análise de documentos e análise das entrevistas feitas com os gestores.

4.1 Análise de documentos

Com a finalidade de identificar as políticas definidas pela organização e sua influência sobre as práticas desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos, bem como identificar as estratégias organizacionais e estratégias de Gestão de Pessoas, foi realizada uma leitura flutuante de diversos documentos, o que resultou na escolha dos seguintes documentos que vão ao encontro das expectativas desta pesquisa: Carta de Conduta, Cartilha de Benefícios para os Colaboradores, Memorial Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, Política de Recrutamento e Seleção de Docentes, Política de Contratação Docente, Política de Avaliação Institucional, Política de indicação/associação de Docentes e Disciplinas, Política de Demissões, Política de Bolsas de Estudos, Portfólio de Cursos Ofertados, Resultado de Pesquisa de Clima Organizacional, Relatórios Gerenciais Acadêmicos e Relatórios Gerenciais de Gestão de Pessoas e Departamento de Pessoal.

Após a execução da pré-análise foi realizada a exploração do material, fase em que foram selecionadas as informações pertinentes a este capítulo.

Ao analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional ou PDI, foi possível caracterizar a história da instituição, que foi fundada em outubro de 1961 com o objetivo de aprimorar profissionais em assessoria, pesquisa e treinamento, visando atender às necessidades e aos interesses das empresas. Posteriormente, em 1974, foi autorizada pelo Ministério da Educação a sua denominação para Faculdade de Ciências Gerenciais.

Ao longo dos anos, gradativamente foram sendo introduzidos novos cursos, sempre na área gerencial – Comércio Exterior e Ciências Contábeis, em um momento em que o poder público era destacadamente restritivo na concessão de atividades de Ensino Superior à iniciativa privada. Nesta época, no ambiente de mercado de Ensino Superior, poucas instituições detinham uma pequena oferta de cursos e controlavam toda a demanda excedente que existia.

A partir de meados da década de 1990, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, o Ministério da Educação adotou uma política de estímulo à expansão da oferta de cursos superiores pelas Instituições de Ensino Superior privadas. Nesse momento, a instituição abordada nesta pesquisa, concedeu a oportunidade e ampliou o número de cursos e, em 2000, alcançou o título de Centro Universitário. Desde então consolidou seu posicionamento como uma das maiores IES do Estado de Minas Gerais.

Esse processo de expansão, no entanto, foi acompanhado de um endividamento crescente, assim como de um aumento na complexidade da gestão de uma instituição, até então gerida com base em um processo centralizado e burocrático e, principalmente, por ter que enfrentar um processo de concorrência cada vez maior.

De acordo com o Memorial Institucional, em 2003, um grupo de empresários adquiriu a instituição que é objeto desta pesquisa, e para enfrentar a crise, colocou como objetivo profissionalizar a gestão e buscar o processo de consolidação da organização. Aos poucos, a nova mantenedora foi implementando uma nova filosofia administrativa e, dentre outras medidas, procedeu à substituição das principais lideranças da Instituição.

Agregou-se executivos de renome da área da educação em seu corpo de gestores, a IES empreendeu um ritmo agressivo de ampliação de suas operações. No primeiro momento, abriram-se novos cursos de graduação e pós-graduação em áreas de ensino até então inexistentes na Instituição, tais como: área de Comunicação e Artes, Ciências Humanas e Ciências Biológicas e Saúde. Nessa perspectiva, os objetivos e

a missão da Instituição foram ampliados, o que levou o Centro Universitário a propor uma mudança em seu estatuto.

No PDI identificou-se que a IES desenvolveu um projeto pioneiro no cenário local, ao enveredar com rapidez na área de graduação tecnológica. Aproveitando-se da legislação que estimula novos modelos de curso superior, a IES implantou, em 2004, vários cursos tecnológicos (cursos de graduação de curta duração - dois anos a dois anos e meio), atendendo a uma demanda que se encontrava latente no mercado: a de profissionais com experiência e sem o título de graduação.

Na perspectiva da alta gestão, a IES vem, por seu histórico recente, sofrendo uma série de transformações em sua estrutura, seu pessoal e, principalmente, em seu posicionamento estratégico. Em 2006, o grupo de empresários proprietários da IES estudada adquiriu outra IES em Santos/SP e, em 2009, adquiriu mais uma em Belo Horizonte/MG. Com isso, o grupo de empresários criou uma estrutura de *Holding*, para administrar o grupo de IES. Nesse modelo, a administração central gera padrão de gestão para todos. Em 2013, esta organização se tornou uma empresa de capital aberto, que absorveu recursos que alavancaram o negócio, possibilitando em 2014 a aquisição de mais três IES localizadas na Bahia, Rio de Janeiro e São Paulo.

De acordo com o portfólio de cursos de 2015 fornecido pela instituição, a IES conta, atualmente, com 85 cursos presenciais de graduação, oferece 5 cursos de graduação na modalidade à distância e cursos técnicos subsequentes por meio do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - PRONATEC. Ao final de 2014, a IES soma um total de aproximadamente 23 mil alunos, 910 professores e 1.065 funcionários técnico-administrativos. A IES também atua na oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* nas áreas de Aeronáutica, Comunicação e Artes, Direito e Ciências Jurídicas, Educação, Engenharia e Arquitetura, Gestão Estratégica e Administração, Gestão Financeira e Contábil, Meio Ambiente, Políticas Públicas e Gestão Social, Psicologia, Saúde, Ciências Biológicas e Nutrição, Segurança Pública e Tecnologia e dois cursos de *stricto sensu*, sendo: Mestrado Profissional em Administração e Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local.

As organizações devem conhecer a sua visão e missão, consideradas pontos norteadores para a criação das estratégias do negócio. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a visão norteia a organização para onde ela gostaria de se orientar nos próximos anos. A visão deve ser simples, positiva e tocante, pois ela desafiará as pessoas proporcionando emoções e sonhos. A missão define quem é a organização, caracterizando a sua razão de ser, proporcionando também para a definição de delimitação do seu campo de atuação indicando assim suas possibilidades de expansão e execução de suas ações. Portanto, ao realizar a análise no PDI, foi identificado que o Centro Universitário expõe de forma clara sua missão e visão, e a partir da análise realizada no PDI, foi possível inferir que suas estratégias, decisões e ações se baseiam nessa definição.

A missão foi definida como “responsabilidade de prover, com competência e paixão, ensino de qualidade, em um ambiente a que todos queiram pertencer, inspirando nossos alunos a concretizarem seus sonhos e potencialidades como indivíduos, profissionais e agentes de transformação da sociedade”.

A visão da IES foi expressa na seguinte frase: “Transformar o país pela educação, sendo valorizada pela busca constante de elevados indicadores acadêmicos e pelo rigor na formação profissional e humanista de nossos alunos, comprometida com a inovação, desenvolvimento sustentável e acolhimento às pessoas”.

De acordo com o PDI da Instituição, para realizar sua missão, a IES tem como constante preocupação a renovação e a criação de novos cursos de graduação e de pós-graduação e de programas de qualidade, que levem a uma diversidade de conhecimentos, à integração das diversas disciplinas e cursos, e à melhoria da pesquisa básica e aplicada, de forma a contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Assim, o conhecimento é utilizado para a transformação da sociedade e para a criação de oportunidades pela interação social, ou seja, pela troca de experiências técnicas e sociais.

As políticas organizacionais constituem, como foi citado por Singar e Ramsden (1972), o estabelecimento de princípios para a conduta da empresa e reúnem um grupo de ações no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva,

para atingir determinados objetivos. Os autores realçaram, ainda, que elas devem estar contidas num documento claro de fácil acesso pelos membros da organização.

No caso estudado, as políticas da IES são mais claramente definidas numa Carta de Valores, que também está disponível no PDI, com cinco princípios fundamentais que norteiam, além da sua missão e visão todas as decisões da Instituição. Esses valores se transformaram em uma espécie de bússola, que busca mover a todos em direção à realização de um sonho conduzido pela missão, que é transformar o país pela educação, formando profissionais para o mercado de trabalho, pautados pelo comportamento ético e postura cidadã, por meio da excelência acadêmica e administrativa e a adoção de modernas práticas de ensino. A Carta expõe as reais intenções da IES em se tornar um ambiente transparente e íntegro, com base no compromisso de todos em fazer sempre o melhor e buscar o trabalho em equipe, perseguindo o novo, o ousado e o criativo. São os seguintes os **princípios** que orientam as ações da instituição estudada:

Cooperação: cooperar é trabalhar junto em uma saudável relação de interdependência, em prol de objetivos comuns e benefícios mútuos. A cooperação fortalece o espírito de equipe, de solidariedade, além de instigar nossa capacidade de compartilhar informações, conhecimentos e vivências.

Transparência: é a prática responsável e de mão dupla da verdade e da integridade, que implica na coerência entre o que se pensa e o que se faz, considerando os pontos de vista dos outros.

Respeito: é ter consciência de nossos direitos e obrigações, assim como do outro, compreendendo e aceitando as diferenças individuais e fazendo valer as nossas considerações pelos valores humanos.

Comprometimento: é enxergar, além dos interesses pessoais, os interesses dos outros e da instituição assumindo o compromisso com a construção de um mundo melhor.

Inovação: é fazer diferente. É desenvolver a capacidade de imaginar o que não existe. É questionar a rotina e os hábitos. É aprender a conviver com o desconhecido, o diferente, o surpreendente e o novo. É transformar o sonho em realidade.

Os valores realçados pela IES centralizam-se na busca contínua por inovação em ensino, ciência, tecnologia e interação social. A IES identificou as seguintes **ações** consideradas relevantes para a consolidação de seus valores: buscar e promover qualidade em educação, pesquisa e interação com a sociedade e com o meio científico e industrial; reconhecer que a diversidade de programas da instituição permite a qualidade pela interação contínua de conhecimentos; buscar continuamente a melhoria, a criatividade, a inovação e a mudança; valorizar e premiar realizações, lideranças e empreendedorismo; cultivar e patrocinar um ambiente de confiança, respeito e integridade, que permita que todos alcancem seu mais alto potencial.

De acordo com Fischer (2001), a Gestão de Pessoas deve ser compreendida como o conjunto de políticas, práticas e padrões que posteriormente serão mesclados com as estratégias e práticas dos próprios empregados. Portanto, para se compreender o significado da Gestão de Pessoas, é preciso identificar as práticas adotadas pelo setor competente para efetivar as estratégias, que, por sua vez, derivam das políticas definidas pela Instituição.

Um dos objetivos da IES é ser reconhecida por práticas inovadoras de aprendizagem e gestão, portanto, a Instituição gerencia alguns indicadores que controlam a qualidade do ensino ofertado. Tais indicadores são mencionados também no roteiro de avaliações externas do MEC, na avaliação através do ENADE e na avaliação realizada pela Comissão Própria de Avaliação - CPA.

A CPA instituída e atuante na IES desde a publicação da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (SINAES), é integrada por membros representantes de diferentes segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada e tem como finalidade instruir e acompanhar processos avaliativos na IES. Além disso, a CPA é responsável por constituir importantes instrumentos de avaliação e ferramentas para o planejamento educacional, em busca da melhoria da qualidade da formação, da

produção do conhecimento e da extensão. Essas ferramentas permitem, ainda, que sejam identificadas áreas problemáticas ou que necessitam de melhorias.

Pautada no cumprimento das metas como forma de mensurar o que foi possível fazer e se foi feito com a qualidade esperada, a CPA vem desenvolvendo um trabalho contínuo de busca pela melhoria de seu processo auto avaliativo, visando melhoria da qualidade do processo de ensinar e aprender. A IES visa à construção coletiva e continuada, envolvendo não apenas os membros da Comissão no processo de autoavaliação institucional, mas também a comunidade acadêmica como um todo, os gestores, o corpo docente, discente e técnico-administrativo, tanto para a coleta de dados e elaboração de textos, quanto para operacionalização das atividades de avaliação.

A análise dos documentos disponibilizados permite inferir que a IES considera que a Avaliação Institucional consiste em um processo importante, por ser capaz de fornecer diagnósticos balizadores na construção de um ensino de qualidade, pois é um dos momentos em que se analisam internamente os aspectos relacionados à formação acadêmica e profissional da Instituição.

A dinâmica que rege todo o processo de ensino-aprendizagem na esfera acadêmica indica que compete à IES entender a avaliação como um processo relevante, sobretudo um meio capaz de favorecer diagnósticos balizadores da construção de um ensino de qualidade.

Ao cruzar as orientações legais emitidas pelo MEC (Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004), com o contido nos documentos da IES que foram analisados, os processos de **avaliação institucional** compreendem dois momentos: o da avaliação interna e o da avaliação externa. No primeiro, a Instituição reconstrói a imagem que tem de si mesma, reunindo suas percepções e os dados que as baseiam. É um momento de elaboração, que vem sendo denominado de autoavaliação, seguido da construção de um plano de ação, isto é, definição dos aspectos que podem ser melhorados para aumentar o grau de realização da missão, objetivos e diretrizes institucionais e/ou o aumento de sua eficiência organizacional. O segundo momento, o da avaliação externa, é aquele em que esta visão é discutida por uma comissão externa nos atos

de autorização e reconhecimento de curso e credenciamento da instituição. As comissões externas, ao interagirem com os diferentes setores da Instituição, também realizam um processo de avaliação na medida em que discutem a visão que a Instituição tem de si mesma e apresentam recomendações para seu desenvolvimento. A autoavaliação é o momento no qual são analisados aspectos relacionados à formação acadêmica e profissional fornecida pela instituição, aos processos de gestão, às responsabilidades e aos compromissos da IES com a sociedade. Esse processo é desenvolvido pela própria Instituição, diferentemente da Avaliação Externa, que é realizada pelo INEP.

A avaliação interna ou autoavaliação tem como principais objetivos produzir conhecimentos, identificar o conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela IES, identificar as causas de possíveis problemas e deficiências, promover a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da Instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade.

A autoavaliação é realizada de forma quantitativa e qualitativa a cada semestre letivo. Esse processo atende ao disposto na Lei do SINAES (Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004), que prevê a avaliação de dez dimensões: Missão e PDI; Ensino, Pesquisa e Extensão; Responsabilidade Social; Comunicação Interna; Políticas de Formação de Pessoal; Organização e Gestão da Organização; Infraestrutura; Planejamento e Avaliação; Egresso; Sustentabilidade Financeira.

A Instituição está inserida em um contexto social concreto, no qual promove intervenções e no qual busca elementos para seu crescimento e melhoria. Por essa razão, são consideradas estratégicas as relações com os processos periódicos de avaliações externas. Essa concepção dinâmica de avaliação institucional se apresenta sobre uma matriz referencial de dimensões, cuja marca é a integração. Tal matriz relaciona as dimensões “imateriais” da Instituição (ensino, pesquisa, extensão, gestão e clima) com as dimensões relativas aos elementos concretos que lhes fornecem vida e materialidade (corpo docente, corpo discente, corpo técnico-administrativo, processos, recursos materiais e recursos financeiros). Todas essas

dimensões são focadas em uma dimensão maior, que pode ser denominada de missão, vocação e objetivos da Instituição.

Nos anos de 2011 a 2014, a IES recebeu notas altas nas visitas *in loco* realizadas pelo MEC/INEP, em diversas áreas do conhecimento, passando por processos de Autorização, Reconhecimento ou Renovação do Reconhecimento de Curso. Numa escala de 1 a 5, em que as notas 3, 4, 5 representam conceitos satisfatórios pelo MEC, todos os cursos receberam nos últimos três anos Conceitos de Cursos - CC iguais ou superiores a 3, sendo que, na média, 75% dos cursos da Instituição estão avaliados com nota 4 ou 5. Além disso, destaca-se o processo de credenciamento da IES para modalidade de ensino à distância, que obteve nota máxima (5) na visita *in loco*.

Além das visitas *in loco* e também como componente do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, existe o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE, prova nacional aplicada pelo MEC aos alunos de graduação. Este exame visa a contribuir para a permanente melhoria da qualidade do ensino oferecido, fornecendo informações que auxiliam a IES a conhecer o perfil de seus estudantes e analisá-lo em relação com o de outras instituições (MEC/INEP, 2014).

A cada ano é avaliado um grupo de cursos, completando a avaliação de todos os principais cursos a cada ciclo de 3 anos. Os resultados das avaliações do ENADE da IES, divulgados nos últimos três anos, conforme a tabela 3, demonstram a qualidade de ensino oferecido pela Instituição.

Tabela 3 – Indicador de notas no ENADE

Indicador Satisfatório - Nota ENADE faixa 3 - 5	Percentual IES	Percentual Brasil
2013 – Saúde	91,3%	69,4%
2012 – Gestão	73,3%	69,5%
2011 – Engenharias	84,8%	72,0%

Fonte: Documentos internos (2015)

Ao integrar os resultados do ENADE ao das avaliações internas, as IES iniciam um processo de reflexão sobre seus compromissos e práticas, a fim de desenvolver uma

gestão institucional preocupada com a formação de profissionais competentes tecnicamente e, ao mesmo tempo, éticos, críticos, responsáveis e participantes das mudanças necessárias à sociedade.

Conforme algumas informações obtidas nos documentos fornecidos a investidores do grupo responsável pela Instituição, compreende-se que a IES possui um projeto acadêmico que valoriza o desenvolvimento da autonomia dos estudantes, buscando uma formação ampla do profissional, do indivíduo e do cidadão, buscando garantir que os alunos tenham acesso a um ensino acadêmico de qualidade.

Em 2013, a Hoper realizou uma pesquisa, em que 47,4% dos motivos analisados pelos alunos no processo de escolha da instituição de Ensino Superior estão relacionados à qualidade das instituições, enquanto apenas 22% estão relacionados à localização das instituições.

De acordo com Tachizawa e Andrade (2002), as instituições de ensino passaram a se preocupar não só com a qualidade acadêmica, mas o que também a qualidade do seu corpo docente, a estrutura física, a área geográfica e o preço.

Por meio de uma metodologia própria, as estruturas curriculares da IES pesquisada trazem uma abordagem modular e interdisciplinar, permitindo ao estudante conectar-se com as diferentes disciplinas de cada curso, agregando valor ao seu processo de aprendizado. Para que isso aconteça, é preciso manter, no corpo docente e administrativo, profissionais altamente qualificados e engajados com o propósito maior da Instituição, que é a oferta da educação com qualidade.

A singularidade do ser humano, segundo Fischer (1998), o distingue dos demais recursos de uma organização. O autor destaca ainda que, na medida em que, a distinção do ser humano dos demais recursos se realiza de forma correta, ocorre a valorização de pessoas.

Portanto, de acordo com a documentação analisada, nota-se que a IES se preocupa com a valorização de seus colaboradores e percebe que o desenvolvimento está diretamente vinculado às pessoas, além de que o seu sucesso depende do

desenvolvimento de uma cultura organizacional própria e autêntica, baseada em princípios e valores praticados no dia a dia. Dessa forma, o desenvolvimento dos colaboradores e professores é incentivado por meio de iniciativas específicas para cada um dos públicos. A IES valoriza o corpo docente por meio de ações que ampliam o seu sentimento de integração na instituição e a percepção de sua relevância no processo de aprendizado dos estudantes, visando a um total alinhamento da IES com os colaboradores sendo eles docentes ou não, e também entre os professores e estudantes.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), as estratégias podem ser consideradas como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e uma sequência de ações da instituição que incidiram no alcance da sua missão. No que se refere às **estratégias** da IES, observou-se que existe uma ligação entre as estratégias da IES e as da *Holding*, condição para que se preserve a unidade da missão das instituições de ensino que são por ela geridas. Dentre as principais estratégias da *Holding*, como as que interessam particularmente a esta pesquisa merecem ser citadas: a qualidade e inovação do projeto acadêmico, que se balizam no acompanhamento dos rankings externos em relação ao MEC; o desenvolvimento do professor no ambiente de aprendizado e os processos de aprendizagem; o foco no desenvolvimento de pessoas, através da realização de treinamentos com sucessivos modos de avaliação de desempenho e a interpretação e avaliação do clima organizacional.

Tachizawa e Andrade (2002) afirmam que as estratégias definidas para a organização estabelecem o que deve ser feito para se alcançar o objetivo central e, simultaneamente, reforçar a posição competitiva da Instituição. Assim, os objetivos estratégicos da IES, conforme seu PDI, estão diretamente ligados à sua missão, destacando-se, no que interessa a esta pesquisa, os seguintes: incentivo à aprendizagem que vislumbre o alto desempenho e a educação continuada de seus profissionais; ampliação do conhecimento por meio da renovação e criação de novos cursos e programas, ou seja, inovações no projeto pedagógico, que levem a uma diversidade de conhecimentos e interatividade de diferentes disciplinas e cursos por meio de pesquisas básicas e aplicadas; utilizar o conhecimento para permitir a transformação da sociedade e criação de oportunidades pela interação social, ou seja, troca de experiências técnicas e sociais; criar uma infraestrutura que aumente a

produtividade e o apoio ao crescimento pessoal e profissional dos colaboradores administrativos e docentes, para se manter um clima organizacional que leve a produtividade e estabelecer programas de desenvolvimento de pessoas afim de se obter uma melhor qualificação de seus profissionais.

Portanto, pode-se inferir, após essas considerações, que os objetivos estratégicos da IES e da *Holding* se relacionam, conforme demonstram alguns resultados, que podem ser observados de forma interna e externa. O grupo educacional possui em sua estrutura recursos tecnológicos, que permitem a disseminação de suas estratégias de forma clara e rápida. Essa análise vai ao encontro do objetivo de uma gestão estratégica, que de acordo com Almeida (2001), visa compreender os esforços para comunicar a estratégia por toda a organização, alinhando os objetivos e metas que a Instituição possui.

Percebe-se uma grande evolução no número de colaboradores na IES, chegando a 911 docentes no final de 2014, devido à grande demanda provocada pelo mercado local. Mesmo com o crescimento do setor, a IES se preocupa com a qualidade oferecida em seus cursos, e reconhece que isso depende da qualificação dos profissionais da área acadêmica.

Tachizawa e Andrade (2002) descreveram o cenário educacional brasileiro, e conforme suas pesquisas, as IES passaram a se preocupar não apenas com a qualidade acadêmica, mas também com questões referentes à sua estrutura e com o corpo docente. Portanto, a qualidade do ensino acadêmico vem sendo comprovada por meio de uma série de indicadores internos e externos como, por exemplo: resultados consistentes de satisfação dos estudantes, conforme os dados da avaliação institucional, uma vez que mais de 67% deles avaliaram a IES, em outubro de 2014, como muito boa ou excelente, incluindo a satisfação com os docentes; 93% dos cursos avaliados no triênio 2011, 2012 e 2013 estão entre os três melhores oferecidos por universidades e centros universitários privados do Ensino Superior, conforme nota do Conceito Preliminar de Curso - CPC do MEC; todos os cursos que receberam visita *in loco* do MEC no ano de 2014 foram avaliados com Conceito de Curso - CC igual ou superior a 3, sendo que 80% dos cursos estão com notas 4 ou 5; o Índice Geral de Cursos - IGC do MEC da Instituição, que coloca a IES como melhor

Centro Universitário privado de Minas Gerais em 2012, 2013 e 2014, de acordo com últimas divulgações disponibilizadas pelo MEC.

A capacitação docente, medida pela titulação formal, ou seja, pela formação acadêmica do docente, tem sido usada como um dos indicadores de avaliação das IES no Brasil, seguindo uma tendência internacional, particularmente norte-americana. Esse indicador fundamenta-se na ideia de que a titulação formal melhora a qualidade do docente e, conseqüentemente, a qualidade do ensino ministrado pela instituição. Os docentes capacitados têm maior possibilidade de ministrar boas aulas (seja no plano formal, seja no de conteúdo) e de produzir conhecimento científico e tecnológico de qualidade. Segundo o PDI da IES, essa evidência não tem sido contestada, e tornou-se consenso a utilização desse indicador para medir a qualidade do ensino, sendo usado nas avaliações de cursos dos órgãos reguladores do sistema de Ensino Superior. O indicador, em geral, é obtido ponderando-se diferencialmente a proporção de doutores, mestres e especialistas ou, simplesmente, analisando a proporção de mestres e doutores em relação aos demais professores das IES. Conforme a tabela 4, atualmente, a IES possui em seu corpo docente aproximadamente 76% de mestres e doutores, atendendo, assim, as exigências estipuladas pelo MEC.

Tabela 4 – Formação acadêmica dos docentes da IES

Formação acadêmica	2012		2013		2014	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Pós -Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Doutorado)	105	14%	103	12%	127	14%
Pós -Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	451	61%	521	62%	568	62%
Pós -Graduação <i>Lato Sensu</i> (Especialização)	178	24%	218	26%	216	24%
Ensino Superior – Graduação	11	1%	0	0%	0	0%
Total de Docentes	745		842		911	

Fonte: Relatório de Formação Acadêmica (2014)

De acordo com o PDI da Instituição, a capacitação do seu corpo docente vem sendo conduzida na IES das seguintes formas: mediante programas de incentivo à capacitação docente em busca de titulação, através da oferta de bolsas (via lenta de capacitação); substituição, mediante contratação de professores titulados (via rápida de capacitação); mediante processo contínuo de desenvolvimento do corpo docente,

em cursos de atualização de conhecimentos e metodologia, participação em congressos e seminários e outras formas.

A primeira forma, considerada uma via lenta de capacitação, é caracterizada pelo resultado a ser alcançado a longo prazo, principalmente para o grau de doutor, e pelas incertezas da continuidade do docente na Instituição após todo o investimento feito. Para a obtenção do grau de doutor, se o participante já possui o Mestrado, estima-se o prazo mínimo de 4 a 6 anos. Para cobrir o ciclo de Mestrado/Doutorado pode-se chegar a 10 anos ou mais, segundo o PDI. Para garantir a qualificação de seus docentes e funcionários administrativos, a IES vem oferecendo-lhes bolsas de estudo. A *Holding* desenvolveu políticas e critérios para concessão de bolsas de estudos e descontos para os colaboradores de todo o grupo educacional nos cursos de graduação e de pós-graduação.

Seguindo a análise dos documentos utilizados nessa pesquisa, foram separadas as informações pertinentes aos docentes da instituição.

Verificou-se que, em 2012, cerca de 22 professores tiveram aprovada sua solicitação de bolsas para a participação em cursos de mestrado e doutorado. Em 2013, as solicitações aprovadas evoluíram para 39 professores e, em 2014, foram aprovadas 46 bolsas, segundo informações fornecidas pelo setor de Gestão de Pessoas, responsável por registrar e analisar as solicitações.

A “via rápida” da capacitação consiste, conforme foi dito, na contratação de docentes já titulados conforme as exigências. É óbvia a vantagem dessa forma sobre a anterior, porém existe o aspecto negativo de que a oferta de professores titulados, principalmente doutores, embora tenha melhorado significativamente nos últimos anos, ainda é relativamente escassa no Brasil, levando-se em conta algumas áreas do conhecimento. Além disso, a contratação “via rápida” costuma provocar alta resistência interna nas Instituições, principalmente naquelas em que o corpo docente qualificado é pequeno ou inexistente. Para seguir esta via, políticas de recrutamento e seleção, contratação e demissão foram desenvolvidas pela *Holding*, bem como

estratégias destinadas a melhorar e padronizar os critérios utilizados nas IES do grupo.

A tabela 5 mostra os resultados referentes às demissões dos docentes caracterizados a partir de sua formação acadêmica. Ressalta-se que a apuração é realizada no final de cada semestre letivo, utilizando-se, nessa pesquisa, apenas os dados referentes ao segundo semestre letivo de cada ano. Os números apresentados correspondem aos desligamentos realizados tanto por solicitação do docente, quanto por decisão da instituição, por diferentes motivos, até mesmo por um perfil docente não condizente com a cultura e valores institucionais.

Observa-se ainda que o número de desligamentos está relacionado à somatória do número de Mestres e Doutores da IES. Esta inferência decorre do fato do número de profissionais nesse grupo ser maior que o de especialistas, que compõem aproximadamente 25% dos docentes da IES. A necessidade de um número maior de Mestres e Doutores faz com que o setor de Gestão de Pessoas dedique mais atenção aos desligamentos, verificando continuamente os processos de *feedback* e os descritos na política de demissões. Devido à importância que as pessoas têm numa IES, um colaborador não pode ser surpreendido com a sua demissão; este processo é longo e deve ser precedido de retornos e feedback da liderança, conforme realça Albuquerque (2002).

Tabela 5 – Relação de desligamentos por formação acadêmica dos docentes

Formação Acadêmica	2012		2013		2014	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Pós -Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Doutorado)	10	12,5%	11	10%	7	11%
Pós -Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	34	42,5%	56	53%	34	54%
Pós -Graduação <i>Lato Sensu</i> (Especialização)	36	45%	40	37%	22	35%
Total de desligamentos de docentes	80		107		63	

Fonte: Relatório de desligamentos docente. Relatório de formação acadêmica (2014).

A política de uma instituição de ensino aponta que, quando um professor é desligado, a vaga em aberto deve ser preenchida por um candidato com titulação igual ou superior, desde que o mínimo seja de especialista, mas a preferência é por mestres ou doutores. Logo, na IES estudada, quando um docente é contratado para substituir

outro, a política de recrutamento e seleção e também de substituição de docentes por demissão e aposentadoria vem sendo adotada pela IES, em especial pelo setor de Gestão de Pessoas, que é responsável por esta prática. Os números apresentados na tabela 6 retratam não só as substituições mas também o crescimento da instituição, pois o número de admissões supera o número de demissões em todos os períodos analisados, o que demonstra também um aquecimento no setor educacional.

Tabela 6 – Relação de docentes admitidos por formação acadêmica

Formação Acadêmica	2012		2013		2014	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Pós -Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Doutorado)	17	13%	15	10%	20	17%
Pós -Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	71	52%	62	54%	68	63%
Pós -Graduação <i>Lato Sensu</i> (Especialização)	48	35%	40	36%	20	20%
Total de admissões na IES	136		115		108	

Fonte: Relatório de desligamentos docente. Relatório de formação acadêmica (2014).

Para incentivar o processo contínuo de desenvolvimento do corpo docente, em cursos de atualização de conhecimento e metodologias, foi criado o Programa Desenvolvimento de Docentes que inclui a oferta de cursos de atualização, de métodos e técnicas de ensino, e incentiva a participação em congressos, simpósio, seminários, oficinas de capacitação, Academia de Professores e cursos diversos.

Estima-se a oferta de mais de 54 cursos, internamente, e a disponibilidade de recursos para atender o maior número de professores em seminários, congressos e cursos externos. Os processos de capacitação, treinamento e desenvolvimento têm participação efetiva do setor de Gestão de Pessoas, que, além de organizar tais atividades, realiza uma avaliação de desempenho em todos estes eventos. Esta avaliação, segundo informações do setor responsável, considera o conteúdo proposto no evento, infraestrutura, carga horária e autoavaliação. Com isso, posteriormente são realizadas ações de melhorias e atualização dos eventos propostos.

Conforme a análise, identificou-se que a IES foi eleita por 04 (quatro) anos consecutivos (2011, 2012, 2013 e 2014), como uma das 100 melhores empresas para se trabalhar. A pesquisa é conduzida pelo *Great Place to Work - GPTW*, que aplica a mesma metodologia em 49 países no mundo, onde são classificadas as Melhores

Empresas para Trabalhar. A pesquisa tem como objetivo pesquisar, identificar e premiar as organizações com os melhores ambientes de trabalho. O resultado desta pesquisa é mais um dos resultados que apontam o alinhamento entre as políticas e estratégias organizacionais estabelecidas nesta IES.

4.2 Análise das entrevistas

A fim de se obter informações que confirmem ou contradigam os resultados obtidos na análise documental, foram entrevistados dois analistas responsáveis pelas práticas e evolução das políticas e estratégias de Gestão de Pessoas na Instituição. Após as entrevistas realizadas na IES, realizou-se também uma entrevista com a Diretoria de Recursos Humanos da *Holding*, a qual possui a responsabilidade de participar da criação das estratégias organizacionais e, através delas, realizar o alinhamento das políticas de Gestão de Pessoas com as estratégias de Gestão de Pessoas.

Com a finalidade de preservar a identidade dos entrevistados, eles tiveram seus nomes substituídos pelos símbolos A1, A2 e D3, que representam respectivamente Analista I, Analista II e Diretora de RH da *Holding*.

4.2.1 Perfil dos entrevistados

A primeira pessoa entrevistada (A1) tem 35 anos, é do sexo feminino e possui graduação em Psicologia e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Atualmente é Analista do setor de Gestão de Pessoas e trabalha na IES há cerca de 4 anos.

A segunda pessoa entrevistada (A2) tem 34 anos, é do sexo feminino e possui formação em Psicologia. Atualmente, é Analista no setor de Gestão de Pessoas e trabalha na IES há 10 anos.

A terceira pessoa entrevistada (D3) tem 42 anos, é do sexo feminino, possui graduação em Serviço Social e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, além de cursos relevantes para suas atividades no grupo. Possui 12 anos de experiência na

área de Gestão, atualmente, é Diretora de Pessoas da *Holding* que gerencia a IES estudada, e trabalha no Grupo há 2 anos.

4.2.2 Análise das falas obtidas

As cinco categorias de análise foram definidas *a priori*, a partir da identificação das áreas de atuação do setor de Recursos Humanos e das estratégias adotadas pelos profissionais para alcançarem os objetivos pré-estabelecidos:

1. Recrutamento e seleção;
2. Planejamento de atividades da Gestão de Pessoas;
3. Desenvolvimento e retenção de docentes;
4. Remuneração de docentes;
5. Desafios e expectativas da Gestão de Pessoas em relação aos seus docentes.

Categoria 1 - Recrutamento e seleção

Na primeira categoria (Recrutamento e seleção), foi possível identificar as práticas da Gestão de Pessoas referentes ao recrutamento e seleção dos docentes, que, conforme delineado por Gil (2009), é um processo que busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes nas organizações, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização, ou seja, preservar ou enriquecer o capital intelectual. Assim, o objetivo do processo de seleção de pessoal é escolher o candidato com melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa.

As duas Analistas entrevistadas, que possuíam domínio sobre este processo na IES, explicaram como o processo de recrutamento e seleção é executado, e apresentaram os documentos utilizados para se obter os resultados esperados da IES. Segundo elas, existem instruções de trabalho na IES que contemplam a execução, políticas e responsabilidades destes processos.

“Primeiramente é realizada a criação do escopo da vaga de acordo com a titulação e área de conhecimento e experiência de mercado e sala de aula exigida, logo é realizada uma divulgação interna, onde são enviados e-mails a todos os professores da IES. Quando estes professores têm interesse, é realizada uma entrevista pelo Coordenador do curso, se o candidato atender aos critérios da vaga, não é necessário realizar uma banca, visto que já é professor da IES. Outra ferramenta utilizada é o Sistema de Gestão Docente, que armazena informações sobre todos os professores da instituição com as disciplinas que desejam lecionar, juntamente com as suas alocações e disponibilidades” (A2 – Gestão de Pessoas da IES).

A analista A1 explicou que, quando a vaga não é preenchida com candidatos internos, realiza-se um recrutamento externo.

“Quando não são encontrados professores internos, o setor de Gestão de Pessoas realiza um recrutamento externo através do site vagas.com. Com isso, o setor centraliza uma série de currículos. Esses currículos são analisados e separados de acordo com o perfil da vaga em aberto.

O GP (Gestão de Pessoas) agenda uma banca com o professor, informando a ementa e o conteúdo da disciplina. Na banca o professor expõe seus conhecimentos para o analista responsável do setor de Gestão de Pessoas e para o Coordenador de curso. Neste momento são avaliados os comportamentos do docente, técnicas de didática, postura e desenvolvimento. Quando a disciplina é muito específica, um professor do Núcleo Docente Estruturante – NDE participa da banca.

Após a banca, a Gestão de Pessoas identifica e analisa o perfil do docente, suas expectativas e interesses. Por fim, a banca pontua o docente que participa de um processo classificatório com os outros candidatos à vaga.” (A1 – Gestão de Pessoas da IES).

A analista A1 fez uma observação importante apontando a preocupação que o setor possui com o *feedback* das decisões referentes às aprovações e reprovações aos candidatos internos e externos.

“Quando um candidato é um professor interno, o retorno é realizado por telefone. Já aos candidatos externos, devido ao grande número de candidatos comunica-se as reprovações por e-mail e as aprovações por e-mail e telefone.” (A1 – Gestão de Pessoas da IES).

No momento em que é realizado o retorno aos candidatos aprovados, segundo as analistas, um e-mail é enviado aos Coordenadores de Curso com as informações pertinentes à admissão.

Categoria 2 – Planejamento de atividades de Gestão de Pessoas

A segunda categoria tem como objetivo coletar informações das analistas referentes ao planejamento de atividades cotidianas da Gestão de Pessoas em relação ao corpo docente da instituição. Como citado por Mascarenhas (2011), identificam-se nesta categoria atividades referentes à caracterização da cultura e clima organizacional e aquelas que enquadram o plano de Gestão de Pessoas ao projeto da organização. No caso, a análise das falas possibilitou identificar pontos positivos e negativos nas atividades de planejamento de recursos humanos da empresa. Dentre os pontos negativos, destaca-se que não existe um estudo em relação ao *turnover* dos docentes na IES. Este estudo poderia ajudar a Instituição na identificação dos motivos da rotatividade do seu corpo docente. Segundo as analistas A1 e A2, no setor responsável pela Gestão de Pessoas, este estudo é realizado apenas para identificar os motivos de desligamento dos colaboradores administrativos.

Outro ponto negativo, ligado à atividade de desligamento dos docentes, de acordo com a analista A1:

“Não existe entrevista de desligamento dos docentes pelo GP. Fazemos apenas com os colaboradores administrativos, devido ao grande número de professores que são desligados todos os semestres, por interesse da instituição ou por solicitação dos mesmos. Quem realiza a tarefa é o coordenador de curso que está no dia a dia com o professor, portanto nem todas as informações chegam ao setor de Gestão de Pessoas” (A1 – Gestão de Pessoas da IES).

Em relação às admissões, outra questão levantada foi a inexistência de um sistema de dados centralizado, que contenha um banco de talentos. Trata-se de um ponto também considerado negativo, pois diversos setores da IES, em determinados momentos, recebem currículos, de forma descentralizada. Muitos desses currículos acabam não chegando ao setor de Gestão de Pessoas no momento certo, de modo que possam ser analisados para admissão. Segundo a analista A1:

“Os currículos que são recebidos e que possuem a indicação de algum colaborador da instituição possuem mais chances de contratação, pois as pessoas que indicam os professores acabam compartilhando informações da instituição que podem ajudar no processo.” (A1 – Gestão de Pessoas da IES).

Como ponto positivo, destaca-se o acompanhamento de todas as admissões dos docentes, até o momento em que ele começa a desenvolver suas atividades. Neste caso, segundo a fala da analista A2:

“Existe um acompanhamento do docente contratado nas etapas de admissão com treinamentos de boas-vindas. Todos os professores contratados devem passar por este treinamento.” (A2 – Gestão de Pessoas da IES).

De acordo com as analistas, a Instituição está desenvolvendo um novo modelo de avaliação de desempenho e recompensa aos docentes; este modelo foi denominado “Programa de incentivo ao Mérito Docente” e prevê:

“Recompensar financeiramente e profissionalmente professores de acordo com o seu desempenho e envolvimento na instituição.” (A1 – Gestão de Pessoas da IES).

No decorrer deste trabalho o modelo será abordado nas categorias de Remunerações e de Expectativas e desafios da Gestão de Pessoas.

O clima organizacional da instituição parece satisfatório. Segundo a Diretora de Pessoas D3, a pesquisa de clima no âmbito dos docentes resulta em aproximadamente 78% de aprovação, indicador que serve como um termômetro para entender como está o clima da instituição.

Categoria 3 - Desenvolvimento e retenção de docentes

Na terceira categoria, buscou-se identificar como a instituição estudada procura identificar os docentes considerados competentes e de que modo procura qualificá-los. Conforme Demo (2012), as atividades relacionadas à capacitação, treinamento e desenvolvimento resultam do esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho. Além disso, os treinamentos voltados ao desenvolvimento podem capacitar o indivíduo a atuar em diferentes postos de trabalho, no futuro. No momento em que estes treinamentos estão sendo executados,

o setor de Gestão de Pessoas deve-se preocupar também com a avaliação dos treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores, afim de identificar a necessidade de outros treinamentos que os desenvolvam ainda mais. Pela proximidade das ações referentes à identificação e retenção dos docentes, as entrevistas abordaram, também, as atividades referentes ao seu desenvolvimento e capacitação. Na mesma linha de raciocínio, foram levadas em consideração as respostas relacionadas à qualidade de vida e segurança do colaborador.

As analistas apontaram que, no início de cada semestre, é realizado o Simpósio dos Professores, em que são fornecidas informações institucionais aos docentes, apresentação de resultados e, posteriormente, oferecidas oficinas de capacitação.

“A Instituição possui um menu de treinamentos que fica disponível para todos os seus colaboradores. No início de cada semestre, após a realização do Simpósio, diversos cursos e oficinas de capacitação são disponibilizados aos docentes para melhorar a capacitação dos professores.” (A2 – Gestão de Pessoas da IES).

Um ponto relevante mostrado pela pesquisa é que o setor de Gestão de Pessoas não consegue acompanhar as capacitações que não estão diretamente ligadas à formação acadêmica do professor, uma vez que elas não estão relacionadas com o plano de carreira ou demais indicadores. As analistas afirmaram que essas informações não chegam ao setor.

O plano de carreira, segundo as analistas, está passando por um processo de reformulação, mas por ocasião da coleta de dados encontrava-se da seguinte forma:

“Os docentes possuem um plano de carreira que obedece a sua formação acadêmica, um novo modelo está sendo estudado em conjunto com as políticas de avaliação e remuneração de todas as IES do grupo.” (A2 – Gestão de Pessoas da IES).

Nesse momento, existe na Instituição um sistema que, segundo as analistas, permite que o professor insira toda a sua disponibilidade de horários e disciplinas que ele se julga estar apto a lecionar, conforme a sua formação acadêmica e capacitação.

“O SGD, ou Sistema de Gestão Docente, possibilita que o professor visualize todos os seus dados pessoais, insira sua disponibilidade de carga horária e as disciplinas que tem interesse em lecionar. O sistema também armazena as informações acadêmicas do professor, facilitando a busca de docentes na própria instituição.” (A2 – Gestão de Pessoas da IES).

As analistas ressaltaram, ainda, que a IES conta com programas que estão relacionados à qualidade de vida dos docentes.

“O Programa de Bem com a Vida está envolvido com diversas atividades que impactam na qualidade de vida dos docentes, por exemplo, é disponibilizada a academia da outra instituição do grupo, comitê de clima organizacional, massagens na sala dos professores, equipe de corrida e caminhada, envio de cartões de aniversários, cestas de café da manhã para quem conclui uma nova titulação e sapatinhos vermelhos para colaboradores que acabaram de ter filhos.” (A1 – Gestão de Pessoas).

Outra observação das analistas A1 e A2, é que existem colaboradores do setor de Gestão de Pessoas que tratam exclusivamente da segurança do trabalho de todos os funcionários administrativos e docentes.

“Os analistas da segurança do trabalho são responsáveis por organizar a eleição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, além de desenvolverem outras tarefas como: verificação da validade e estado dos extintores de incêndio, inclusão e manutenção de placas de sinalização em todas as unidades da IES, descarte de materiais tóxicos ou inflamáveis utilizados nos laboratórios, organização de treinamentos de brigadistas etc.” (A1 – Gestão de Pessoas da IES).

Atualmente, a Instituição possui um modelo de avaliação institucional mediante o qual estudantes e coordenadores de curso avaliam seu corpo docente. Portanto, nas entrevistas feitas com as analistas A1 e A2 e com a Diretora de Pessoas - D3, a Instituição percebeu as deficiências do modelo que vem utilizando e está investindo na elaboração de novos programas de avaliação, bem como atividades voltadas para o reconhecimento do profissional.

Categoria 4 – Remuneração e programas de incentivo

A quarta categoria possibilitou a visualização de como os docentes são remunerados, bem como os benefícios e expectativas de mudanças no modelo de remuneração atual.

De acordo com as analistas, o sistema de remuneração utilizado na Instituição se baseia nas regras estipuladas pelo Sindicato local da categoria.

“Para a remuneração dos docentes, além de pesquisas realizadas no mercado, seguem-se as orientações do Sindicato local.” (A1 – Gestão de Pessoas da IES).

Conforme as analistas, a IES possui uma política de benefícios e de distribuição de bolsas de estudos, que chegam até mesmo a parentes de primeiro grau de todos os colaboradores. Essas bolsas podem chegar a 90% do valor da mensalidade, dependendo do cargo e salário do colaborador.

“Os benefícios seguem a cartilha de benefícios da *Holding* que padronizou este processo em todas as suas IES, são eles: Bolsas de estudo, vale transporte, plano de saúde médica e odontológica, farmácia, empréstimo consignado, salário família, seguro de automóveis, cursos de inglês e espanhol.” (A1 – Gestão de Pessoas).

As analistas informaram que o plano de carreira e os salários pagos pela IES estão passando por uma reformulação, que é orientada pela *Holding* e conta com a participação da IES estudada.

“O plano de carreiras atual fica disponibilizado na intranet da instituição à qual os colaboradores administrativos e docentes possuem o acesso.” (A1 e A2 – Gestão de Pessoas).

Ao referir-se aos programas de incentivo aos docentes, ambas analistas citaram um novo modelo de avaliação e recompensas, denominado “Programa de Incentivo ao Mérito Docente”. Ao entrevistar a Diretora de Pessoas D3, foi possível entender as principais características do novo modelo:

“O novo modelo denominado Programa de Incentivo ao Mérito Docente, foi concebido com a intenção de avaliar os docentes e recompensá-los de acordo com o seu real envolvimento nas categorias: pedagógica, envolvimento, mentoria e avaliação de desempenho. O reconhecimento do programa está ligado ao Reconhecimento Acadêmico, Reconhecimento Honorífico e Reconhecimento Financeiro. Para isso o professor deverá cumprir uma série de requisitos. Essa política foi desenvolvida com a participação de todas as IES do grupo e, divulgada no Simpósio dos Professores.” (D3 - Diretoria de Pessoas da *Holding*).

Como foi mencionado no referencial teórico, Wood Junior e Picarelli Filho (1999) observam que a remuneração (e, conseqüentemente o plano de carreira) constitui um recurso que permite a organização definir claramente sua estratégia de remuneração, a fim de conseguir um equilíbrio interno e externo, além de proporcionar um clima organizacional focado na valorização do ser humano e no comprometimento com os objetivos da empresa.

No ambiente altamente competitivo em que se mantêm as IES da rede privada, questões associadas a salário e plano de carreira ganham importância significativa para os colaboradores.

Categoria 5 - Expectativas e desafios da Gestão de Pessoas

A quinta categoria buscou identificar as expectativas e desafios do setor de Gestão de Pessoas em relação às atividades, práticas, políticas de Gestão de Pessoas, estratégias organizacionais e estratégias específicas de Gestão de Pessoas, tanto da IES quanto da *Holding* que gerencia essas atividades.

As analistas do setor de Gestão de Pessoas, por estarem diretamente ligadas às atividades e práticas relacionadas ao tema, identificaram dois pontos importantes para a Instituição:

“A instituição vem crescendo de forma acelerada, e a cada semestre o desafio de otimização da carga horária do professor é maior. A IES tem metas de expansão para o interior do Estado e isso é um desafio. Algumas ações são tomadas ao longo dos semestres e a otimização das alocações está sendo realizada. Com um número maior de unidades temos que contratar mais docentes e, às vezes, não conseguimos alocar de forma otimizada o professor até mesmo pela distribuição geográfica da IES, gerando necessidade de mais contratações.” (A1 – Gestão de Pessoas).

Tal informação se reveste de importância, pois como foi abordado nesta pesquisa, a proporção de Mestres e Doutores, que constitui indicador de qualidade, precisa ser valorizada. Assim, um aumento da quantidade total de docentes na IES, sem a otimização da carga horária dos mesmos, pode alterar os índices de qualidade, quando se adota uma estratégia de contratação levando em conta apenas o número necessário de professores.

“A expectativa é que consigamos que os professores tenham a sua carga horária toda na IES e que se envolvam mais nas atividades administrativas de melhoria, reuniões, cursos, discussões de projetos pedagógicos, melhoria da qualidade em sala de aula com novos recursos. Não conseguimos extrair do professor horista, que só vem dar aula e vai embora, a totalidade do que poderia proporcionar à IES. O desafio do setor de Gestão de Pessoas é otimizar a alocação do professor e a sua carga horária na instituição.” (A2 – Gestão de Pessoas).

Verificou-se que o setor responsável pela Gestão de Pessoas na IES e na *Holding* vem percebendo que suas práticas e políticas de gestão devem estar alinhadas às estratégias organizacionais. Deve-se realçar que essas atividades são elaboradas principalmente na *Holding*, em conjunto com as suas IES.

A Diretora de Pessoas (D3) apontou que a área docente vem ganhando mais atenção, havendo uma aproximação entre a gestão acadêmica e Gestão de Pessoas, a fim de se obterem melhores resultados. Esforços relacionados à qualidade acadêmica estão na lista de estratégias organizacionais do grupo.

“As estratégias de Gestão de Pessoas estão sendo alinhadas cada vez mais com as estratégias organizacionais, dando origem à reestruturação de processos, práticas e políticas de Gestão de Pessoas. O programa de incentivo ao Mérito Docente é uma nova ferramenta que nos auxilia na identificação dos docentes que realmente fazem a diferença para a instituição” (D3 – Diretora de Pessoas)

A Diretora de Pessoas comentou também sobre as expectativas e desafios do setor de Gestão de Pessoas em relação aos docentes, pois a percepção da importância das competências do profissional de educação é visível para toda a organização.

“Estamos trabalhando para criação de mecanismos para identificarmos os docentes que utilizam e entendem o conceito da sala de aula ampliada, que realmente sentem e entendem o seu papel de docente, de formadores de

opinião, de pessoas que estão na instituição para transformar pessoas, e utilizam práticas inovadoras de ensino e aprendizagem, que estimulam projetos de ensino e pesquisa, mentoria, envolvimento acadêmico, envolvimento com o aluno e com a instituição.

A diretoria de pessoas, bem como os setores de Gestão de Pessoas do grupo, precisam entender melhor essas definições acadêmicas e com isso trabalhar, compreender e melhorar a definição de estratégias que estão ligadas aos docentes, ou seja, precisamos ainda evoluir bastante nessas políticas e estratégias.” (D3 – Diretora de Pessoas).

4.2.3 Convergências e divergências entre o explicitado nos documentos e as estratégias adotadas pelo setor de Gestão de Pessoas

As entrevistas realizadas e a análise de documentos possibilitaram uma verificação entre o que está disposto nos documentos e o que realmente está sendo executado conforme as falas e percepções dos entrevistados. Os documentos da IES disponibilizados foram suficientes para se identificar as políticas e estratégias definidas pelo grupo. As entrevistas possibilitaram um conhecimento mais detalhado em relação ao que está sendo executado no dia-a-dia do setor de Gestão de Pessoas, o que possibilitou também a percepção das expectativas e desafios deste setor na IES. Percebe-se uma grande coerência nas informações obtidas nas entrevistas e nos documentos disponibilizados.

Em relação às políticas de recrutamento e seleção, bem como à política de substituição de docentes por demissão ou aposentadoria, percebe-se que estão de acordo com as falas das analistas que participaram das entrevistas. Os processos descritos por elas estão sendo executados conforme as normas, procedimentos e responsabilidades descritos nos documentos.

A política de desenvolvimento e capacitação dos docentes ainda não é muito clara e acessível aos colaboradores, os documentos apontam responsabilidades nos treinamentos que não estão de acordo com o que vem sendo realizado, as capacitações, por exemplo, conforme as falas das analistas, estão ocorrendo somente no início do semestre, enquanto poderiam ser trabalhadas ao longo do semestre, levando-se em consideração que, dentro da própria IES, existem diversos docentes e

colaboradores técnico administrativos com experiências técnicas que podem ser compartilhadas com todos.

Conforme as falas da Diretora de Pessoas do grupo, o formato atual de avaliação de autodesempenho do docente não é tão eficiente quanto a descrita. Segundo as analistas, o processo precisa ser melhorado e um novo modelo está sendo desenvolvido, em que a avaliação realmente trate os pontos que irão ao encontro das atividades que realmente estão ligadas ao perfil docente desejado pela instituição.

Nem todos os benefícios estabelecidos nas políticas estão disponíveis para os docentes, os quais, segundo as analistas, precisam ser revistos, e atualizada a cartilha daqueles oferecidos aos colaboradores administrativos e docentes de todo o grupo.

As políticas representam muito bem as estratégias organizacionais definidas e analisadas nessa pesquisa, que retratou apenas às estratégias que tem impacto apenas no âmbito dos docentes da IES, e que, ao final, resultam na formulação e execução das estratégias da Gestão de Pessoas, que conforme as percepções das entrevistadas ainda precisam ser observadas e melhoradas.

O quadro 4 representa de forma sucinta a ligação entre o alinhamento da estratégia organizacional, de acordo com a *Holding*, com as políticas e estratégias de Gestão de Pessoas adotadas na IES.

Quadro 4 – Estratégias organizacionais, estratégias de Gestão de Pessoas e políticas de GP.

Estratégias Organizacionais	Estratégias de GP	Políticas de GP
<ul style="list-style-type: none"> Qualidade e inovação dos projetos acadêmicos que se balizam no acompanhamento de ranking interno e externo (indicadores MEC) 	<ul style="list-style-type: none"> Contratações que estejam de acordo com os perfis de vaga exigidos, ou seja, docentes qualificados conforme a especificidade da vaga. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de recrutamento e seleção; Políticas de substituição de docentes por demissão ou aposentadoria; Políticas de contratação e demissão dos docentes; Políticas de desenvolvimento e capacitação docente.
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do docente no ambiente de aprendizado e processos de aprendizado (Professor X Aluno) 	<ul style="list-style-type: none"> Realização de treinamentos; Realização de oficinas de capacitação; Entender e melhorar o mecanismo de avaliação neste segmento junto a área acadêmica da IES. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de desenvolvimento e capacitações do docente.
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento e retenção do docente 	<ul style="list-style-type: none"> Realização de Treinamentos; Criação de mecanismos de avaliação de desempenho e desenvolvimento; Criação de mecanismos de recompensas; Disponibilização de benefícios ao docente; Preocupação com a saúde e bem estar do docente; Preocupação com a segurança do docente. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de Bolsas de Estudos; Políticas de avaliação de desempenho; Políticas de benefícios; Políticas relacionadas ao bem estar e saúde; Políticas de segurança do colaborador.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2015).

Com a grande complexidade do gerenciamento dos docentes, eram esperadas algumas divergências entre a análise documental e a análise das entrevistas, pois nem tudo que está documentado, a estrutura e as pessoas conseguem executar, porém a Instituição aponta seus resultados através de indicadores de qualidade internos e externos de forma satisfatória, como mencionado na análise documental.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A segunda metade do século XX foi marcada por muitas mudanças e significativas transformações em todo o mundo. Tais transformações se deram em virtude principalmente da globalização da economia e do acelerado desenvolvimento da tecnologia. Cabe salientar que, mesmo se tratando de países em processo de desenvolvimento como o Brasil, essas transformações eram visíveis e cada vez mais presentes, passando a exigir cada vez mais a contribuição da educação. (TANEGUTI, 2012).

O desenvolvimento do ensino no Brasil, ao longo da história do país, evidencia que as instituições privadas estiveram presentes no segmento do Ensino Superior e, especialmente a partir da década de 1990, se viram impulsionadas a atender ao mercado competitivo. Até então, era reduzido o número de IES particulares que, somadas às instituições públicas, não conseguiam atender à demanda existente, impulsionada após o momento em que grande número de estudantes concluiu o Ensino Médio, no final da década de 1980. Sendo assim, as IES da rede privada se viram convocadas a oportunizar o acesso de muitos ao conhecimento e, como contra partida, minimizar o custo dessa oferta. As instituições de ensino tornaram-se importante fator para viabilização do processo produtivo e o consequente desenvolvimento econômico social (GOULART; GUIMARAES, 2012).

A partir da segunda metade da década de 90 do século XX, o Governo Federal, representando pelo presidente Fernando Henrique Cardoso – FHC, reestruturou as leis e políticas necessárias para a autorização de abertura de novos cursos. Essa mudança imprimiu novas características às IES, que se tornaram empresas educacionais, que adotam novos modelos de gestão, o que proporcionou grandes avanços para a educação superior no Brasil (TANEGUTI, 2012).

As Instituições de Ensino Superior se beneficiaram dessa reestruturação e aproveitaram a oportunidade da expansão, aumentando significativamente a oferta de cursos e o número de instituições privadas no país. Conjugado com esse cenário de mudança, o governo viu a necessidade da criação de órgãos responsáveis pelo

controle dessas instituições. Portanto, o Ministério de Educação – MEC, ficou com a responsabilidade de gerenciar aspectos relacionados à regulação, avaliação e supervisão dos cursos e, por meio de atos administrativos, passou a exercer a regulamentação sistemática sobre as atividades desenvolvidas pelas IES.

Com a introdução da Lei 9.394 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), as Instituições de Educação Superior da rede privada apresentaram acentuada expansão, o que desencadeou um sensível aumento da concorrência, tornando necessário a competitividade entre elas para conseguirem participar, bem como sobreviver neste novo modelo de mercado educacional.

Para garantir seu posicionamento no mercado, as IES passaram por transformações frequentes com o objetivo de modernizar seu sistema de gestão, assegurar a fidelização dos alunos, com qualidade no ensino, manter-se com lucro, realizando controle e alcance satisfatórios de indicadores e traçar pontos estratégicos ligados à qualidade do seu corpo docente, alinhamento das estratégias organizacionais com as estratégias e políticas de Gestão de Pessoas.

Diante desse novo quadro educacional, o objetivo desta dissertação consistiu em analisar as expectativas e desafios da Gestão de Pessoas relacionados às estratégias utilizadas por uma IES da rede privada de Belo Horizonte. Para que isto fosse possível, foram considerados os seguintes objetivos específicos: identificar as políticas de Gestão de Pessoas adotadas pela IES estudada; descrever as estratégias adotadas para a Gestão de Pessoas na IES; descrever as práticas adotadas na Gestão de Pessoas para efetivar as estratégias definidas na IES; como elaborar um relatório do trabalho, acrescido de temas a serem discutidos para a implantação de melhorias.

O primeiro objetivo específico foi alcançado graças à análise de um conjunto de documentos fornecidos pela Instituição estudada, os quais permitiram uma caracterização do histórico da IES e dos princípios por ela valorizados conforme sua Carta de Valores, em que consistem na Cooperação, Transparência, Respeito, Comprometimento e Inovação. Esses documentos também permitiram a identificação das políticas organizacionais, juntamente com as estratégias e práticas para a sua

realização. Salienta-se a importância do PDI da Instituição, este documento possui diversas informações como: Visão e Missão da IES, Objetivos e Estratégia Organizacionais, Políticas internas dentre outros. Porém, além de se fazer o PDI, é preciso organizar uma equipe de acompanhamento, composta tanto por elementos da comunidade acadêmica quanto do meio social e político para se obter resultados relevantes ao negócio.

Ao analisar o PDI, percebe-se que embora tenham se passado 54 anos da criação da IES e o contexto socioeconômico e educacional tenha sofrido significativas mudanças, não se registrou mudança na missão e na visão da instituição, o que se impõe atualmente, para que a sociedade identifique seu papel e reconheça seu diferencial.

O segundo objetivo específico contou tanto com as informações contidas nos documentos analisados, quanto nas falas das especialistas do setor competente da IES, e também na fala da Diretora de Pessoas da *Holding*. As estratégias realçadas na Gestão de Pessoas foram: a elaboração no escopo de vagas de acordo com as políticas da IES, ou seja, docentes qualificados conforme a especificidade de cada curso; a realização de oficinas de capacitação para os docentes; a realização de treinamentos; a criação e melhoria de mecanismos de avaliação para mensurar os treinamentos, capacitações e deficiências; a criação de mecanismos de avaliação de desempenho e desenvolvimento; a criação de mecanismos de recompensas; a disponibilização de benefícios para atrair o docente; a preocupação com a saúde e bem estar do docente; a preocupação com a segurança do docente.

Observa-se ainda que o setor de Gestão de Pessoas deve construir um instrumento destinado a avaliar os talentos emergentes na instituição e desenvolva um modelo de atração e retenção desses talentos.

O terceiro objetivo, referente às práticas adotadas para efetivar as estratégias, também foi alcançado verificando-se o proposto nos documentos da organização, o que foi compatibilizado com o disposto nas falas das entrevistadas. Para maior clareza, essas práticas foram analisadas no bojo de cinco categorias: Categoria 1 - Recrutamento e seleção; Categoria 2 - Planejamento de atividades da Gestão de Pessoas; Categoria 3 - Desenvolvimento e retenção de docentes; Categoria 4 -

Remuneração de docentes; Categoria 5 - Desafios e expectativas da Gestão de Pessoas. Concluiu-se que essas práticas estão diretamente relacionadas às políticas da IES e se coadunam com as estratégias propostas para a Gestão de Pessoas.

Foi possível identificar também as expectativas e desafios da Gestão de Pessoas na IES, através da análise das entrevistas, dentre as quais merece destaque as falas da Diretora de Pessoas da *Holding*, que apontou a percepção das instituições do grupo com relação a maior atenção que se deve dar ao profissional da educação. É preciso entender o perfil desses profissionais, bem como suas atitudes e comportamentos, e assim conseguir realizar o alinhamento mais efetivo das estratégias organizacionais com as estratégias do setor de Gestão de Pessoas, melhorando as práticas e políticas existentes na instituição.

O quarto e último objetivo constituiu a elaboração do Relatório Técnico que foi entregue a Diretoria de Pessoas da *Holding* e também aos responsáveis pela Gestão de Pessoas da IES. Com as análises realizadas nos números referentes às demissões e admissões, foi possível identificar que a Instituição está desligando um número grande de Doutores e Mestres, este fator é preocupante, pois estes profissionais são determinantes para a Instituição e seus índices de qualidade. Identificou-se também que a Instituição necessita melhorar a sua gestão em relação a distribuição de carga horaria dos docentes, na qual estes números impactam diretamente nos índices de qualidade.

A limitação desta pesquisa está associada ao fato de tratar-se de um estudo de caso, sendo, portanto, segundo Oliveira (2012), os resultados obtidos passíveis de generalização à outras IES do grupo que possuem características similares.

Contudo, as conclusões obtidas neste trabalho podem servir de estímulo a outros projetos de pesquisa que venham a ser desenvolvidos pelas IES do grupo educacional ao qual pertence a Instituição que foi objeto da pesquisa. Podem se prestar, ainda, à verificação da aderência dos princípios emitidos pela *Holding* aos que são adotados pelas instituições a ela filiadas, bem como à verificação do caráter de unidade das políticas e estratégias dessas instituições pertencentes ao mesmo grupo.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALBUQUERQUE, L. G. ; OLIVEIRA; P. M. **Implementação do modelo de Gestão de Pessoas por competências: o caso da Oxiteno**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 26, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: XXVI EnAnpad,2002.

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: Vieira, M. M. F.; Oliveira, L.M.B. (Orgs.) **Administração contemporânea: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDREWS, Kenneth. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. Ed. London: Kogan Page, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.

BITENCOURT, C (Org.). **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 05 jan. 2015.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, 2002. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10406.htm>. Acesso em 10Dez 2014.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm>. Acesso em 10 Dez 2014.

BRASIL. **Lei nº 11.096, de 10 de setembro de 2004**. Institui o Programa Universidade para Todos – PROUNI. Brasília, 2004 Disponível em

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11096.htm>. Acesso em 10 Dez 2014.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, 1976. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm>. Acesso em 10Dez 2014.

BONVENTTI, Rodolfo Carlos. **Força e transparência.** Ensino Superior, São Paulo: Segmento, n. 118, jul. 2008.

CAVALCANTI, Clóvis. **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável/ Clóvis Cavalcanti, organizador – 4 ed. – São Paulo: Cortez: Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 2003.**

CHANLAT, Jean-François. **Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho.** In: Recursos Humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1996.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para Alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUNHA, Luiz Antônio. **Ensino Superior e Universidade no Brasil.** In: Lopes, E.M.T. *et al.*. 500 anos de educação no Brasil. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DAVEL, E. & VERGARA, S.C. **Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas organizações.** In: DAVEL, E. & VERGARA, S.C. (org.) *Gestão com Pessoas e Subjetividade.* São Paulo: Editora Atlas, 2001. p 31-56

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir.** São Paulo: Cortez; Brasília. DF: MEC: UNESCO, 1998.

DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Estado da Arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais.** São Paulo: Editora Atlas, 2012.

DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. **Strategic human resource management.** New York: John Wiley. 1984.

DICIONARIO AURELIO. **Política.** Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com/politica>. Acessado em 30 de Janeiro de 2015.

DINIZ, Ulisses F. **A influência dos programas de participação nos resultados sobre os comprometimentos de trabalhadores.** FEAD (2006). Belo Horizonte, Minas Gerais. Dissertação de mestrado para à obtenção do título de Mestre em Administração.

DUTRA, J.S. **Competências: Conceitos e instrumentos para Gestão de Pessoas da Empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, André L. **O conceito de modelo de Gestão de Pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras**” in Dutra, Joel S., *Gestão por competências – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo, Editora Gente, 2001.

FISCHER, André L. **A construção do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: FEA – USP, 1998.

FRANÇA, Júnia Lessa *et al.*. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 6. ed. rev. e ampliada. Belo. Horizonte: UFMG, 2014.

FRANCO, E. **Utopia e realidade: a construção do projeto institucional no Ensino Superior**. Brasília: Universa – UCB, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A . S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

GOULART, I. B.; GUIMARÃES, R. F. **Cenários contemporâneos do mundo do trabalho**. In: GOULART, I. B. (org.) *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo, Casa do Psicólogo, 2002.

GOULART, I. B. (org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. 3ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2010. 377 p.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, CR. *Intenção estratégica*. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, JB. **O processo da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HININGS, C.R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1989.

HITT, Michel A.; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/evolucao/evolucao.htm>>.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: 7ª Edição. Atlas, 2010.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011

MEC. **Padrões de qualidade para os cursos de graduação**. Disponível em <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em 17 maio 2014.

MEC. **Decreto Nº 5.773**, de 9 de maio de 2006. Disponível em <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em 17 maio 2014.

MEC. **Direto à Educação**: Subsídios para a Gestão dos Sistemas Educacionais 2006. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/direitoaeducacao.pdf>. Acessado em 06 de junho de 2014.

MEC/INEP. **Cálculo do Conceito Preliminar de Curso (CPC)**, Brasília, 2008. Disponível em: http://www.inep.gov.br/download/igc/2008_igc.xls. Acessado em 25 de maio de 2014.

MEC/INEP. **Conheça o INEP**. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/conheca-oinep>> Acessado em 04 de junho de 2014.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLIVEIRA, J. F.; DOURADO, L. F.; AMARAL, N. C. **Desafios e Perspectivas de uma política para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. In: Políticas de acesso e expansão da educação superior: concepções e desafios / OLIVEIRA, J. F. [et al.]. Brasília: INEP 2006.

OLIVEIRA, L. M. V. de. **Descrição e pesquisa**: Reflexões em torno dos arquivos pessoais. Rio de Janeiro: Móbile, 2012.

OLIVEIRA, Rafael da Silva Galvêas. **Estratégias competitivas utilizadas em instituições de educação superior (IES) privadas**: uma análise do setor dos cursos de graduação de administração do Estado do Espírito Santo no período de 1996 – 2006. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de MG, 2007.

REGO, A. **Empenhamento organizacional**: um contributo empírico para o fomento da qualidade nas/das instituições de Ensino Superior. R.Ad., São Paulo, v.38, n.4, p.298-313, out./nov./dez. 2003.

SAMPAIO, J. R. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

SENGE, P. **A dança das mudanças**. 3a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SINGAR, E. J.; RAMSDEN, J. **Human resources: obtaining results from people at work**. London: McGraw-Hill, 1972.

TACHIZAWA, T; ANDRADE, R.O.B., **Gestão de Instituições de Ensino**. 3ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TANEGUTI, Luiza Yoko. Ministério da Educação. **Projeto CNE/UNESCO Desenvolvimento, aprimoramento e consolidação de uma educação nacional de qualidade**. 2012. Disponível em <<http://www.mec.gov.br>> acessado em 10 de abril de 2014.

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

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. Futura: São Paulo, 2000.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1999.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

Roteiro das entrevistas semiestruturadas

Informações ao entrevistado

O objetivo desta pesquisa é identificar as práticas, políticas e estratégias da Gestão de Pessoas em uma instituição de Ensino Superior privada, com a finalidade de coletar dados para a elaboração de uma dissertação de mestrado.

Solicita-se a resposta a todas as perguntas, para que não haja comprometimento do resultado da pesquisa. Qualquer informação pertinente ao tema, mesmo não explícita nas perguntas, poderá ser livremente comentada. As perguntas são apenas um guia para a entrevista, e caso o entrevistado queira colocar outras observações, isto pode ser feito.

A entrevista terá a duração de, no máximo, 30 minutos. Seu conteúdo será utilizado exclusivamente para a elaboração da pesquisa e garante-se a preservação do sigilo das respostas e da identificação do entrevistado.

Perfil do entrevistado

Símbolo para identificação:

Idade: _____ Sexo _____

Formação acadêmica:

Cargo ocupado:

Tempo de empresa:

Horário de início e término da entrevista: de ____:____ às ____:____

Roteiro da entrevista para Analistas de Gestão de Pessoas

Categoria 1: Recrutamento e seleção de docentes

1. Como são definidos os pré-requisitos para a contratação de um docente?
2. Como é realizada a seleção dos candidatos? Quais são as ferramentas e técnicas utilizadas para a seleção de um docente?
3. Como é realizado o retorno aos candidatos que foram aprovados? E aos não aprovados?
4. Como é o processo de admissão dos aprovados?

Categoria 2: Planejamento e Atividades do setor de Gestão de Pessoas

1. A IES realiza estudos sobre o seu "Turnover"? Existe um plano de ação conforme os resultados?
2. A IES acompanha o processo admissional dos docentes?
3. A IES se preocupa com a realização de pesquisas relacionadas com o clima organizacional e satisfação no trabalho?
4. A IES realiza entrevistas em casos de desligamentos?
5. A IES possui programas de incentivo aos Docentes?
6. A IES possui um banco de talentos? Como é a manutenção deste banco?

Categoria 3: Retenção e desenvolvimento de pessoas

1. Como são definidas as características desejáveis de um professor para manter-se na IES? O critério proposto vem sendo observado?
2. Existem programas de desenvolvimento de docentes na IES? Ou seja: são realizados treinamentos, programas de aperfeiçoamento e desenvolvimento dos docentes?
3. A IES realiza avaliação dos treinamentos e dos programas de desenvolvimento oferecidos aos docentes?
4. Os docentes possuem um plano de carreira na IES?
5. Como a IES realiza a avaliação de desempenho do docente?

6. Os docentes possuem um acompanhamento em relação às suas capacitações?
7. Os docentes estão realmente alocados nas disciplinas que estão ligadas à sua formação acadêmica? Como isso é mensurado?
8. A IES possui programas direcionados a qualidade de vida dos docentes?
9. A IES possui pessoas que trabalham especificamente com a segurança no trabalho?

Categoria 4: Remuneração

1. Qual o critério de remuneração dos docentes?
2. A IES oferece algum plano de benefícios aos docentes?
3. A IES realiza avaliação periódica do plano de cargos e salários implantados, com o objetivo de atualização do mesmo?
4. Quais as expectativas em relação as mudanças que podem ser realizadas no sistema de remuneração?
5. A documentação com a especificação e descrição dos cargos é de fácil acesso aos docentes?

Categoria 5: Expectativas e desafios na Gestão de Pessoas

1. Quais as expectativas que se tem em relação à otimização do corpo docente da organização?
2. Quais os principais desafios encontrados na implantação das estratégias de Gestão de Pessoas?

Roteiro da entrevista com a Diretoria de Pessoas - Recursos Humanos *Holding*

- Como são definidas as políticas de Gestão de Pessoas voltadas ao corpo docente no grupo?
- As políticas de Gestão de Pessoas vão ao encontro as estratégias organizacionais? Como isso acontece no grupo?
- Colaboradores de diversos níveis hierárquicos participam da criação das estratégias organizacionais do Grupo?
- As estratégias organizacionais estão relacionadas com as estratégias de Gestão de Pessoas?
- A Gestão de Pessoas do grupo alinha as estratégias organizacionais com as suas atividades nas IES? Como?
- Em relação ao corpo docente, existem políticas de Gestão de Pessoas referentes a captação e retenção, desenvolvimento, capacitação, retenção e acompanhamento do desempenho dos docentes? Como estes documentos são disponibilizados aos docentes?
- Qual a relação da qualidade acadêmica com as políticas e estratégias de Gestão de Pessoas? Existem estudos e métricas que comprovem o sucesso dessas atividades?
- Quais são os principais desafios e expectativas da Gestão de Pessoas em relação aos docentes do grupo?