

ANÁLISE DE *TURNOVER* DE DOCENTES NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.

Roberta Carrollina Lima Gontijo de Lacerda

Resumo: A rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é um dos aspectos mais relevantes no âmbito de uma organização, pois identificar o nível de rotatividade e diagnosticar as principais causas e resultados deste fenômeno tornaram-se ações essenciais para a sobrevivência das empresas no mercado atual que é altamente competitivo. Portanto, a escolha por tal tema justifica-se, especialmente, por considerar que as empresas precisam conhecer mais sobre a rotatividade de seu pessoal para que seja possível alcançar seus objetivos, a partir do número ideal de recursos, esforços e tempo. Deste modo, o presente trabalho teve como objetivo principal propor um modelo inicial de análise de *turnover*, para efeito de planejamento de Recursos Humanos (RH) de uma Instituição de Educação Superior Privada do DF, que será denominada, neste trabalho, como *Faculdade A*. A metodologia utilizada no presente trabalho compreendeu a revisão bibliográfica, análise documental e exploratória, do tipo quantitativo. Considera-se que tal pesquisa realizada tenha sido de grande valia para a autora, como também para a Instituição objeto deste estudo. A partir da análise realizada foi possível discutir acerca da importância e dos modelos atuais de Gestão de Pessoas, especialmente no que tange ao corpo docente que atua na Educação Superior. Permitiu também maior reflexão acerca da rotatividade de docentes na *Faculdade A*, identificando, com clareza, a necessidade de acompanhamento do *turnover*, para que os gestores tenham novos subsídios para o planejamento anual e para a adequada gestão do seu corpo docente.

Palavras-chave: Rotatividade; Educação superior; Docentes.

Abstract: *The turnover of staff or turnover is one of the most important aspects within an organization, for identifying the level of turnover and diagnose root causes and results of this phenomenon have become essential actions for the survival of companies in the current market that is highly competitive. Therefore, the choice for this theme is justified, especially considering that companies need to know more about the turnover of your staff so that you can achieve your goals from the ideal number of resources, effort and time. Thus, this study aimed to propose an initial model of turnover analysis for Human Resources planning purposes (RH) of an institution of Private Higher Education of the DF, which will be referred to in this work as Faculty A. the methodology used in this study included the literature review, document and exploratory analysis was quantitative. It is considered that such a survey has been of great value to the author, but also for the institution object of this study. From the analysis it was possible to discuss about the importance and current models of Personnel Management, especially in regard to the faculty engaged in higher education. It also allowed greater reflection on the turnover of teachers in School A, identifying clearly the need for the monitoring of turnover, so that managers have new subsidies for annual planning and the proper management of its faculty.*

Keywords: *Turnover; Higher education; Teachers.*

Introdução

A rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é um dos aspectos mais relevantes no âmbito de uma organização, pois identificar o nível de rotatividade e diagnosticar as principais causas e resultados deste fenômeno tornaram-se ações essenciais para a sobrevivência das empresas no mercado atual que é altamente competitivo. Portanto, a escolha por tal tema justifica-se, especialmente, por considerar que as empresas precisam conhecer mais sobre a rotatividade de seu pessoal para que seja possível alcançar seus objetivos, a partir do número ideal de recursos, esforços e tempo.

O tema é também relevante por tratar de uma área da Gestão de grande importância, a Gestão de Pessoas. Sabe-se que o principal recurso ou bem de uma instituição são as pessoas que criam a identidade da empresa e que tornam reais os projetos e planos de ação desenvolvidos no campo teórico do planejamento de cada organização.

Deste modo, o presente trabalho tem como objetivo principal analisar o índice de *turnover* dos docentes da *Faculdade A* no período de 2010 a 2012, no intuito, posterior, de sugerir um modelo inicial¹ de análise de *turnover*, para efeito de planejamento da Coordenação de Recursos Humanos - RH da *Faculdade A*. Para tanto, foram definidos e alcançados os objetivos específicos, a saber: pesquisar os dados sobre admissão, efetivos e desligamentos de pessoal no período de 2010 a 2012; observar a existência de estudos de *turnover* de docentes na *Faculdade A*; identificar os índices de *turnover* de docentes do período de 2010 a 2012.

Partindo do pressuposto que o índice de rotatividade de docentes, quando elevado, ocasiona prejuízos à gestão e implementação dos processos acadêmicos, bem como considerando a importância do acompanhamento de entradas e saídas de professores a cada semestre letivo, compreende-se a importância deste estudo no sentido de identificar, de fato, qual é o índice de rotatividade dos docentes da *Faculdade A*. O presente estudo é relevante também pelo fato de não existir outros estudos similares em andamento ou anteriores, produzidos pela própria Instituição.

Metodologia

A metodologia utilizada no presente trabalho compreende a pesquisa bibliográfica, descritiva do tipo estudo de caso e exploratória; pesquisa documental, entrevista semiestruturada e formulário; método quantitativo ou estatístico.

Inicialmente, foi realizado um diagnóstico no setor de RH da Instituição com o intuito de definir uma metodologia para análise do índice de *turnover* de docentes aplicável à realidade da organização escolhida neste estudo.

Conforme Cervo e Bervian (2002, p. 65), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos (...) busca conhecer e analisar as contribuições (...) científicas sobre determinado assunto.

Para os mesmos autores citados, a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos (...) sem manipulá-los. Procura descobrir (...) a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

¹ Modelo simplificado para iniciar a análise de Turnover no âmbito da organização.

A pesquisa descritiva pode ocorrer de várias formas, no presente estudo será realizado um estudo de caso, que é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida (CERVO & BERVIAN, 2002, p. 67).

A presente pesquisa é também exploratória, pois o tema *turnover* de docentes foi explorado no sentido de familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias. Para Gil (1999, p. 42), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

A técnica de coleta de dados contemplou a entrevista semiestruturada com colaboradores do RH da Instituição e no preenchimento de formulário com os dados sobre admissões, desligamentos e rotatividade.

Para Lakatos e Marconi (2010, p. 196), a utilização de formulários é uma maneira de obter dados mais complexos e úteis, além da flexibilidade para adaptar-se às necessidades de cada situação.

Quanto ao método estatístico, torna-se possível determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão (...), portanto, passa a caracterizar-se por razoável grau de precisão, o que o torna bastante aceito por parte dos pesquisadores com preocupações de ordem quantitativa (LAKATOS & MARCONI, 2010, p. 35).

A pesquisa na *Faculdade A* proporcionou a verificação *in loco* dos dados e dos documentos necessários para realização desta pesquisa, que poderá auxiliar a Coordenação de RH na definição de novas estratégias de seleção e/ou manutenção de professores.

Breve descrição da organização

A Instituição de Ensino escolhida para este estudo é uma Faculdade que atua no Distrito Federal, possui mais de 12 mil alunos nos cursos de graduação e mais de 100 professores na Educação Superior. Considerando, portanto, a dimensão e relevância desta Instituição de Educação Superior – IES no Distrito Federal, optou-se por realizar a pesquisa no âmbito desta Faculdade.

Os Indicadores de Qualidade da Faculdade A, divulgados ao final do ano de 2012, destacam e comprovam a excelência desta Instituição de Ensino, especialmente no âmbito do ensino com compromisso e qualidade. Ressalta-se que todos os cursos superiores avaliados no ano de 2011, pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE, obtiveram conceito 4, sendo todos os Conceitos Preliminares de Curso (CPCs) e Índice Geral de Cursos (IGC) positivos, ou seja, acima do conceito 3.

No modelo organizacional definido para a Faculdade A, o monitoramento dos indicadores de gestão são imprescindíveis para dar visibilidade aos resultados obtidos para que todos identifiquem os resultados do desempenho da sua área ou setor.

Quanto ao quadro de pessoal, identificou-se que a Faculdade A² possui 131 docentes e 249 colaboradores do corpo técnico-administrativo, totalizando 387 funcionários contratados diretamente pela IES.

As organizações e as pessoas

A relação entre as pessoas e as organizações é um tema bastante discutido e analisado no âmbito acadêmico, pois observa-se que o “jogo” de desejos, necessidades e objetivos, das duas partes, pode ser complementar, mas também pode ser, em muitos casos, incompatível.

As pessoas utilizam a organização para alcançar seus objetivos individuais e pessoais; e as organizações utilizam a pessoas para alcançar seus objetivos organizacionais. Contudo, muitas vezes, estão relação não é proveitosa, cooperativa e satisfatória para ambas as partes.

Conforme Chiavenato (2009, p. 81):

(...) quase sempre os objetivos organizacionais se contrapõem aos objetivos individuais das pessoas: a redução de custos esbarra na expectativa de melhores salários, o aumento de lucratividade conflita com melhores benefícios sociais, a produtividade não “se bica” com o esforço saudável, a ordem não funciona com a liberdade, a coordenação não ocorre com a autonomia e o que é bom para um lado nem sempre é bom para o outro. E aí está armado o conflito e o antagonismo de interesses.

Por outro lado, quando os objetivos e as expectativas são recíprocos e complementares, o relacionamento entre pessoas e organizações torna-se mais saudável, produtivo e benéfico para os dois lados. Encontra-se, portanto, o equilíbrio nesta relação. Contudo, alcançar este *status* não é algo tão simples, especialmente pela preocupação das duas partes com o custo/benefício dos investimentos. As pessoas esperam que a recompensa a ser oferecida pela organização seja maior que as demandas que são feitas por ela.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 85):

O indivíduo ingressa na organização quando espera que suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços pessoais. Se ele acredita que seus esforços pessoais ultrapassem as satisfações, torna-se propenso a abandonar a organização, se possível.

Em contrapartida, as organizações esperam que as pessoas ofereçam mais, com empenho, dedicação e produtividade, do que ela lhes dá. O equilíbrio organizacional consiste, portanto, em “remunerar seus integrantes com incentivos adequados e motivá-los a continuar fazendo contribuições à organização, garantindo, com isso, sua sobrevivência e eficácia” (CHIAVENATO, 2009, p. 85).

Para Robbins (2000, p. 22), a segurança no emprego depende agora (...) que você mantenha suas qualificações atualizadas e comercializáveis. Quando, ou se, o seu “valor adicionado” é menor do que seu custo, o seu emprego está em risco.

² Dados de maio de 2013.

Ao analisar as *eras* da Administração, observa-se que na Era Industrial o sucesso organizacional traduzia-se em capital financeiro, estruturas físicas, maquinários, equipamentos e patrimônios. Contudo, atualmente, na Era da Informação, outros recursos intangíveis tornaram-se mais importantes no âmbito das organizações, tais como: o capital interno, externo e, sobretudo, humano.

Para Chiavenato (2009) o capital interno envolve a estrutura interna da organização, como modelos, conceitos, sistemas administrativos e de computação. O capital externo envolve as relações com os clientes e fornecedores. E o capital humano é o capital de gente, de talentos e de competências. Deste modo, organização, clientes e pessoas constituem o tripé do capital intelectual. E boa parte deste capital intelectual é representada pelo capital humano.

Sendo assim, as organizações precisam compreender e adaptar-se à Era da Informação, especialmente quanto às práticas de retenção, desenvolvimento e motivação de pessoas, que representam seu bem maior.

Para Gramigna (2007, p.8) as organizações precisam investir nas pessoas, pois sem elas:

qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona; pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa; pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo; pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações quando encontram ambiente para tal; pessoas são leais àquelas que as respeitam, abrem oportunidades e as valorizam.

A Era da Informação alterou os padrões de comportamento das organizações em relação às pessoas. De acordo com Chiavenato (2009), a partir da Era da Informação o trabalho está cada vez menos físico e mais cerebral. O incentivo à criatividade e à inovação tem sido cada vez maior. As pessoas estão assumindo suas características individuais e singulares dentro das organizações. A diversidade tem sido considerada. O trabalho em equipe tornou-se comum nas organizações, deixando par trás o trabalho isolado e individualizado. Os gerentes e diretores estão se transformando em líderes democráticos e incentivadores. O desenvolvimento de pessoas deixou de ser preocupação somente do setor de Recursos Humanos para ser uma tarefa de todos da organização. Aumentar e aplicar o capital humano passou a ser obsessão das empresas competitivas.

Para Vergara (2012, p. 18), a sociedade da informação:

desnuda para nós a complexidade das relações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, culturais e dos valores pessoais e faz emergir o que Peter Drucker denomina *knowledge society*, isto é, sociedade instruída, aquela que se organiza em torno da aplicação dos conhecimentos de seus membros.

Conforme Gramigna (2007, p.7):

A área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio.

Robbins (2000, p. 22), destaca que agora “você” dispõe de escolhas. “Você” tem o direito de exigir trabalho interessante, liberdade e recursos para desempenhá-lo bem, remuneração que reflète sua contribuição e oportunidades para aprender habilidades que aumentem seu valor de mercado.

Diante do panorama acima exposto, compreende-se que o comportamento humano nas organizações tem sido alterado e que o acompanhamento sistemático de tais mudanças tem sido o grande desafio da área de RH das organizações. As pessoas, quando compreendem o movimento e a importância atual do capital humano para as organizações, aumentam suas expectativas e, conseqüentemente, aumentam o nível de exigência com seus empregadores.

Por outro lado, muitas organizações estão ainda em um processo de ruptura de sua filosofia, que antes entendia essencialmente a importância dos recursos financeiros e agora passam a compreender a importância do capital humano. Com isso, faz-se essencial o alinhamento de expectativas e objetivos entre as organizações e as pessoas, caso contrário, a relação entre as partes não terá sucesso e a rotatividade será algo recorrente.

A capacidade de formar e manter capital intelectual tornou-se um dos indicadores de competitividade mais importantes e objeto de preocupação dos gestores de pessoas na atualidade. Para Gramigna (2007) é esta capacidade de manter o capital intelectual que pode evitar a “dança das cadeiras”, minimizando, deste modo, a perda de talentos, de história e de cultura organizacional. Faz-se necessário repensar as práticas na gestão de pessoas, inovar, entrar na nova era de Recursos Humanos, transformar a área em centro de resultados e administrar competências e talentos (GRAMIGNA, 2007, p. 9).

A perda de capital humano é ocasionada, muitas vezes, pela insatisfação no trabalho ou pela desmotivação. Para França (2011, p. 154), o desempenho leva a recompensas que resultam na satisfação. A relação desempenho-recompensa e a satisfação alimentam a motivação.

A organização deve oferecer um produto dotado dos seguintes componentes: trabalho desafiante; cultura de valorização do empregado; clima organizacional que favoreça o bem-estar e o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário; remuneração, benefícios e recompensas adequados; oportunidades de desenvolvimento de carreiras; perspectivas futuras; boa imagem corporativa (FRANÇA, 2011).

A compreensão de atitudes pode ajudar os gerentes a ser mais eficazes. “Não é de surpreender que existam fortes evidências de que os funcionários comprometidos e satisfeitos apresentem baixos índices de rotatividade e de absenteísmo” (ROBBINS & DECENZO, 2004, p. 167). Para minimizar o número de pedidos de desligamentos e faltas, os gestores precisam fazer aquilo que irá gerar atitudes positivas sobre o trabalho.

Caso contrário, terá que fazer a gestão da rotatividade de funcionários. Para Milkovich & Boudreau (2010, p. 262), a rotatividade dos empregados (perda e reposição de funcionários) é um processo oneroso. É a visão empresarial mais freqüente sobre as demissões: “ver o dinheiro saindo pela porta”.

Conforme Seligman (1992) citado por Milkovich & Boudreau (2010, p. 265):

a idéia de que as demissões são sempre ruins ou apenas servem para cortar os custos com pessoal é muito comum em meio ao pensamento

administrativo. Na verdade, gerenciar os processos de demissão requer uma abordagem mais integrada. Entretanto, a idéia básica é simples: o segredo é colocar o foco em quem deve ficar na empresa, e não em quem deve sair. O padrão de retenções determina o efeito das demissões sobre as metas de eficiência e equidade.

Contudo, é importante observar que as demissões, definidas pela organização, afetam a eficiência e o sentimento de justiça dos empregados remanescentes. E, ainda, as demissões voluntárias, que são as definidas pelo empregado, podem ser resultantes de problemas organizacionais que não estão sendo visualizados ou cuidados pela área de Recursos Humanos.

Características da rotatividade de pessoal

O termo rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é utilizado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras (...) é o volume de pessoas que ingressam e que saem da organização (CHIAVENATO, 2009, p. 140).

Para este autor a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização e que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal.

Quanto aos fatores externos, Chiavenato (2009) destaca: a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado; a conjuntura econômica; e as oportunidades de empregos no mercado de trabalho.

Quanto aos fatores internos que levam à rotatividade de pessoal, Chiavenato (2009) cita: política salarial da organização; política de benefícios; tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; oportunidades de crescimento profissional; tipo de relacionamento humano; cultural organizacional; ambiente de trabalho, entre outros.

Para Robbins (2000, p. 21), redução do quadro de pessoal, reestruturação, reengenharia, terceirização e extinção de cargos são razões maiores pelas quais a imensa maioria de indivíduos já não pode esperar emprego de carreira em uma única grande organização.

Conforme Milkovich & Boudreau (2010, p. 267) todas as atividades de recursos humanos influenciam a decisão de o funcionário ficar ou ir embora:

Incluindo estrutura da função, recrutamento que cria expectativas, oportunidades de planejamento de carreira e promoção, níveis salariais, investimento em treinamento e sensação de justiça no tratamento pela empresa.

Tais fatores mencionados levam o funcionário a procurar, comparar e, talvez, deixar a empresa. Chiavenato (2009) destaca que muitos gestores de RH enfrentam a dificuldade de compreender até quanto vale a pena manter a política salarial conservadora e, deste modo, perder recursos humanos. As empresas precisam identificar o nível de saídas voluntárias, conhecer as causas e, então, fazer a correta gestão dos fatores que levam os funcionários a tomar a decisão de pedir demissão.

O *turnover* implica em saída e, conseqüentemente, entrada de pessoas para repor o quadro de pessoal e dar continuidade às atividades da organização. Diversos custos estão envolvidos na rotatividade de pessoal. Chiavenato (2009) define os custos do *turnover* em primários, secundários e terciários. Para o autor, são custos primários para a organização: novos custos com recrutamento e seleção; custos com registros e documentações; custos de integração; custos de desligamento. São custos secundários, a saber: perda de produção; produção inferior; insegurança inicial do novo colaborador; imagem que o funcionário que está se desligando transmite aos colegas, clientes e fornecedores; despesas de pessoal extra para cobrir a vaga existente; tempo de produção adicional causado pela deficiência inicial do novo funcionário; entre outros. E como custo terciário, tem-se principalmente a perda nos negócios devido aos reflexos na imagem e nos negócios da empresa, provocados pela qualidade dos produtos ou serviços executados por funcionários em fase de ambientação.

Muitas empresas, de maneira equivocada, acabam atuando sobre os efeitos das demissões voluntárias e não sobre as suas causas, por exemplo, contratam um novo funcionário, mas não refletem ou procuram conhecer os motivos do desligamento.

Drucker (2008, p. 96) destaca que talvez *tenhamos* que redefinir toda a tarefa. Pode não ser “gerir o trabalho de pessoas”. O ponto de partida (...) poderá ter de ser “gerir em busca de um bom desempenho”. O ponto de partida poderá ser uma definição de resultados.

Para Milkovich & Boudreau (2010, p. 269) as organizações interessadas em diminuir o número de pedidos de demissão podem considerar a idéia de aumentar os salários, esclarecer bem os papéis e exigências do trabalho, tornar o trabalho mais gratificante e conseguir fazer com que seus empregados percebam vantagens em trabalhar em determinada empresa e não em outra qualquer.

De acordo com Drucker (2008, p. 96), há 50 anos sabemos que só o dinheiro não é um fator de motivação para um desempenho melhor:

A insatisfação com o dinheiro é totalmente desmotivante. A satisfação com o dinheiro é, contudo, um “fator de higiene”, como Frederick Herzberg o denominou há 40 anos no seu livro de 1959 *The Motivation to Work*. O que motiva – e especialmente o que motiva os trabalhadores do conhecimento – é o mesmo que motiva os voluntários. Sabemos que os voluntários têm de obter mais satisfação do seu trabalho do que os trabalhadores remunerados, precisamente porque não recebem salário. Eles precisam, acima de tudo, de desafios. Precisam conhecer a missão da organização e acreditar nela. Precisam de formação contínua. Precisam ver resultados.

Outra questão relevante no âmbito da rotatividade de pessoal, são os *widow-makers*, ou seja, empregos que regularmente derrotam mesmo os bons e estes casos aparecem na maioria dos casos quando uma empresa cresce ou muda rapidamente. Para Drucker (2008, p. 152), sempre que um emprego derrota duas pessoas consecutivas (...) uma empresa tem um *widow-maker* em mãos. Quando isto acontece, um executivo responsável não deve pedir ao *headhunter* um gênio universal. Em vez disso, deve extinguir o cargo.

Para diminuir a rotatividade de pessoal, a eficácia precisa ser aprendida, conforme determina Drucker (2008). Ser eficaz é a função do trabalhador do conhecimento. É esperado que ele (...) faça as coisas certas. Contudo, os trabalhadores, de modo geral, nunca aprenderam que o

conhecimento se transforma em eficácia apenas através do trabalho árduo sistemático. A inteligência, a imaginação e o conhecimento são recursos essenciais, mas apenas a eficácia os transforma em resultados (DRUCKER, 2008, p. 211).

Outro aspecto importante relacionado ao *turnover* é a descontinuidade dos processos e atividades, e a interferência direta no clima e cultura organizacional.

A rotatividade de docentes em instituições de educação superior

As Instituições de Educação Superior, especialmente, as Faculdades privadas lidam, habitualmente, com o *turnover* de docentes. Isso se dá pelas especificidades, dinamicidade e alta competitividade no mercado educacional.

Os docentes atuam em regime de tempo integral, parcial ou horista. Contudo, para atender os indicadores de qualidade do Ministério da Educação, as IES precisam ter em seu quadro de pessoal professores contratados essencialmente em regime de tempo parcial ou integral. Os horistas “*não pontuam*” ou não são considerados no cálculo do Conceito Preliminar de Curso - CPC, que busca os dados dos docentes no CENSO da Educação Superior, preenchido anualmente pela IES.

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira/Ministério da Educação (INEP/MEC, 2013)³, são conceitos de regime de trabalho docente, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Regime de Trabalho de Docentes na Educação Superior

Tempo Integral com DE	Regime de trabalho da atividade docente, compreendendo 40 horas semanais de trabalho na mesma instituição (nas mesmas condições de tempo integral), implicando na impossibilidade legal de desenvolver qualquer outro tipo de atividade permanente, remunerada ou não, fora da IES.
Tempo Integral sem DE	Docentes contratados com 40 horas semanais de trabalho na mesma instituição, nele reservado tempo de, pelo menos, 20 horas semanais para estudos, pesquisa, trabalho de extensão, planejamento e avaliação. (Decreto Federal nº. 5.773, de 9 de maio de 2006).
Tempo Parcial	Regime de trabalho no qual o docente é contratado com 12 ou mais horas semanais de trabalho na mesma instituição, nela reservado pelo menos 25% do tempo para estudos, planejamento, avaliação e orientação de alunos.
Horista	Regime de trabalho no qual o docente é contratado exclusivamente para ministrar aulas ou que não se enquadre nos outros regimes de trabalho acima definidos.

Fonte: INEP/MEC (2013).

No cálculo do Conceito Preliminar de Curso – CPC, que representa um dos principais Indicadores do INEP/MEC para os cursos Superiores, são consideradas diversas medidas relativas à qualidade do curso, tais como: as informações de infraestrutura, recursos didático-pedagógicos e corpo docente oferecidas por um curso; o desempenho obtido pelos estudantes concluintes no Enade; e os resultados do Indicador de Diferença entre os Desempenhos

³ Disponível em: <http://censosuperior.inep.gov.br/vincular-docente-a-ies> Acesso em 29 de abril de 2013.

Observado e Esperado (IDD). Ao todo, o CPC contempla sete componentes, sete medidas de qualidade do curso. Segundo o INEP/MEC (2012), são elas⁴:

1. Nota de Professores Doutores (NPD);
2. Nota de Professores Mestres (NPM);
3. Nota de Professores com Regime de Dedicção Integral ou Parcial (NPR);
4. Nota referente à Infraestrutura (NF);
5. Nota referente à Organização Didático-Pedagógica (NO);
6. Nota dos Concluintes no Enade (NC);
7. Nota do Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (NIDD).

Observa-se, portanto, que para o cálculo do CPC os itens 1, 2 e 3, são relevantes e oriundos do Censo da Educação Superior informado anualmente pelas IES. Sendo assim, as IES estão se organizando para ter cada vez mais em seu quadro de pessoal, docentes contratados em regime parcial ou integral, bem como com a titulação mínima de Mestre, pois Especialistas, assim como os “horistas”, não são considerados para o cálculo do Indicador de Qualidade CPC.

No caso das Faculdades privadas torna-se mais complexo alcançar 100% dos docentes com regime de tempo parcial ou integral, contemplando as horas específicas de planejamento, pesquisa ou extensão, já que as atividades concentram-se essencialmente em sala de aula, ou seja, no Ensino.

Outro fator importante neste contexto é a titulação acadêmica, pois sabe-se que boa parte dos Doutores formados no Brasil atuam, normalmente, com dedicação exclusiva nas Universidades Federais.

Diante deste cenário, que define às IES a alocação de docentes Mestres e Doutores em regime de tempo parcial ou integral, tem-se ainda as percepções e o perfil dos professores da Educação Superior.

Os docentes da Educação Superior privada, normalmente, atuam na docência, nos turnos matutino e/ou noturno, e em outras empresas nos turnos contrários, exercendo atividades na sua área de formação. Muitos são, por exemplo, Administradores que decidem ministrar aulas e tornam-se professores de Administração, com a visão necessária de mercado, contudo, sem a formação específica pedagógica e didática.

Geralmente, a docência é entendida como “bico” para alguns docentes que atuam como “horistas” em IES no turno noturno. Muitas IES trabalham para desmitificar e excluir este tipo de professor no Ensino Superior, contudo, tal percepção ainda é recorrente para muitos profissionais de diferentes áreas de conhecimento que lecionam ou pretendem lecionar em cursos superiores.

Conforme Pimenta e Anastasiou (2002) *apud* Bolzan e Powaczuk (2009, p. 99),

⁴ Disponível em:

http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2011/manual_indicadores_qualidade_edu_superior_2011.pdf Acesso em 29 de abril de 2013.

na maioria das instituições de ensino superior, embora os professores possuam experiência significativa e mesmo anos de estudos em suas áreas específicas, predomina o despreparo e até um desconhecimento científico acerca das questões relativas ao processo de ensino e de aprendizagem, pelo qual passam a ser responsáveis a partir do instante em que ingressam na sala de aula para formar outros sujeitos.

Nesta mesma direção, Bolzam e Isaia (2006) *apud* Bolzan e Powaczuk (2009, p. 100), posicionam-se ao afirmarem que os professores:

além de considerarem seus domínios específicos, necessitam investir na dimensão pedagógica da docência, considerando que esta envolve atividades e valores traduzidos em: sensibilidade frente ao aluno; valorização dos saberes da experiência; ênfase nas relações interpessoais; aprendizagem compartilhada; indissociabilidade teoria/prática; ensino focado a partir do processo de aprender do aluno, tudo isso voltado para o desenvolvimento dos sujeitos em formação como pessoas e profissionais.

Diante deste cenário, tem-se discutido na academia o termo *professoralidade*. Conforme Isaia e Bolzan (2007) *apud* Bolzan e Powaczuk (2009, p. 93):

Tal perspectiva nos possibilita pensar a professoralidade a partir da atividade realizada pelo sujeito, para produzir-se como professor, na qual se faz necessário a adoção de meios e procedimentos com vistas à apropriação de conhecimentos/saberes/fazeres próprios à área de atuação docente. Trata-se de uma produção particular, não solitária que se constitui a partir das redes de relações tecidas nos diferentes contextos profissionais de atuação docente.

Sendo assim, considerando a discussão acerca da *professoralidade* do docente da Educação Superior, a necessidade de maior tempo de dedicação à docência e outras atividades acadêmicas e a forte exigência pelo título de Mestre ou Doutor, muitos professores estão deixando de compreender a docência como apenas um “bico” ou fonte secundária de renda mensal e estão seguindo um destes caminhos: desistindo da docência e solicitando desligamento das IES, com isso, tem-se um forte motivo para a rotatividade de docentes no atual cenário da Educação Superior; ou passam a compreender a *professoralidade* necessária para atuar como docente e, então, optam pela continuidade de estudos em programas de pós-graduação *Stricto Sensu* e reservam maior tempo para exercer o papel docente.

Outro forte fator relacionado à rotatividade de docentes na Educação Superior está ligado ao mercado educacional brasileiro. Considerando o contexto mercadológico, destaca-se que as pequenas e médias IES estão sendo adquiridas (compradas) pelos grandes grupos Educacionais ou passaram a adquirir (comprar) outras IES no intuito de alterar a dimensão dos negócios.

Conforme Silva (2012, p. 15)⁵:

O ensino superior no Brasil vive um momento ímpar na história da educação superior mundial. Os negócios de **fusão e aquisição** já envolveram 182 instituições desde março de 2007, quando foi realizada na bolsa de valores a

⁵ Revista Ensino Superior, edição 163, editora Segmento. Disponível em: <http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=12923> Acesso em abril de 2013.

primeira oferta pública oficial pela Anhanguera Educacional, revela levantamento da Hoper Educação. A previsão de especialistas de mercado é de que o processo de compra e venda se mantenha por mais alguns anos, o que vai dar uma nova cara para o setor. Os grandes grupos educacionais vão continuar comprando, mas vão dividir o mercado com pequenas e médias instituições, unidas por parcerias e estratégias de gestão capazes de garantir a sobrevivência entre os gigantes.

Neste cenário, de fusões e aquisições, de grandes negócios educacionais, tem-se uma padronização da Educação Superior, onde os “grandes grupos” determinam o valor da mensalidade, normalmente, bem abaixo dos valores trabalhados por Instituições pequenas ou médias. Isso ocorre porque os grandes grupos educacionais conseguem ganhar em escala, reduzindo, deste modo, os custos finais. A tendência é que os grandes grupos educacionais ditem a redução do valor da hora-aula e do tempo de aula. As pequenas e médias IES não conseguirão manter o percentual da folha de pagamento, com o valor de hora-aula satisfatório e com o valor de mensalidade, que estará acima dos preços trabalhados pelos “grandes” concorrentes. Deste modo, a tendência é que o valor de hora-aula do docente da Educação Superior seja reduzida e que o tempo em sala, antes de 04 horas, passe para 03 horas por turno, sem obrigatoriedade do pagamento de adicional noturno aos professores.

Considerando estes aspectos, tem-se a insatisfação dos docentes com o valor de hora-aula e práticas adotadas pelas IES, especialmente as que foram adquiridas recentemente pelos “grandes” grupos educacionais; e isto pode ser visualizado como um importante e, possivelmente, recorrente motivo para os pedidos de desligamento.

Outro importante fator percebido pelos docentes é a instabilidade das Instituições privadas. Na tentativa de reduzir custos, muitas vezes, as IES dispensaram seus Mestres e Doutores no passado. Sendo assim, os professores, mesmo com a regra definida pelo INEP/MEC, que impulsiona as IES a contrataram docentes com titulação e em tempo parcial/integral, não sentem a necessária estabilidade e segurança. Com isso, acabam atuando como “horistas” em diferentes instituições, no intuito de garantir, em alguma delas, a continuidade de suas atividades na docência, sem serem “pegos de surpresa”.

E, ainda, podem ser considerados fatores relacionados à rotatividade de docentes, conforme tese de doutorado, defendida em novembro de 2012 na Faculdade de Educação da Unicamp, que mostrou que 88% dos docentes entrevistados estão estressados, e 76% deles avaliam que têm a vida particular invadida pelas demandas profissionais. Além disso, mais da metade (52%) já adoeceu por conta do trabalho, e o mesmo percentual teme perder o emprego. “Os professores vivem uma situação de precariedade no trabalho, com jornadas extenuantes e exigências excessivas. Essas condições fazem com que o professor sofra e adoça”, afirma a pesquisadora⁶.

Índice de rotatividade de pessoal

As organizações precisam calcular, sistematicamente, o *turnover* de seu pessoal e, em seguida, analisar o movimento de rotação de pessoal, especialmente nos mercados altamente competitivos e em regime de oferta de trabalho intensa.

⁶ Disponível em: <http://www.sinproepdf.org.br/noticias/39-noticias/386-estudo-aponta-alto-indice-de-estresse-entre-professores.html> Acesso em 29 de abril de 2013.

Conforme Chiavenato (2009, p. 141), o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo e em termos percentuais. Deste modo, considerando o referido autor, serão apresentadas as fórmulas existentes para calcular o índice de rotatividade:

- a) Medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH:

$$(A + D/2 \times 100) / EM$$

Onde:

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas)

D = Desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas).

EM = Efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

- b) Analisar as perdas e suas causas. Não se consideram as admissões no cômputo do índice, mas somente os desligamentos:

$$D \times 100 / EM$$

- c) Avaliar a rotatividade de pessoal por departamentos ou seções:

$$(A + D/2) + R + T / EM$$

Onde:

R = recebimentos de pessoal por transferência de outros subsistemas

T = transferências de pessoal para outros subsistemas

Resultados da pesquisa

A partir da pesquisa realizada observou-se que a Instituição possui o devido registro dos dados de entradas e saídas, entretanto, não utiliza tais dados para calcular e identificar o índice de *turnover*, tampouco para analisar semestralmente e acompanhar a rotatividade ou para identificar as causas dos desligamentos.

Quanto aos desligamentos, os dados estão registrados no Departamento de Pessoal e foi possível identificar a quantidade de docentes, a cada semestre, que solicitou desligamento e a quantidade de docentes que foi desligada pela IES. Contudo, não se sabe os motivos destes pedidos de desligamentos, pois não há qualquer tipo de entrevista de desligamento ou outro procedimento para identificar os motivos dos docentes que solicitam desligamento. Entretanto, destaca-se que a partir do início deste semestre letivo a Coordenação de RH iniciou a prática da entrevista de desligamento apenas com colaboradores do corpo técnico-administrativo.

Ressalta-se que a organização estudada é uma Instituição de Educação Superior, portanto, conforme apresentado no capítulo sobre as especificidades da rotatividade de docentes, observou-se que existe, a cada término e início de semestre letivo o movimento de saídas e, posteriormente, de entradas de novos professores. Contudo, estatisticamente, não foi possível identificar se os índices estão elevados ou regulares, já que a Coordenação de RH não possui ainda estudo sistematizado sobre o assunto⁷.

Quanto ao quadro de pessoal, identificou-se que a *Faculdade A* possui 131 docentes e 249 colaboradores do corpo técnico-administrativo, totalizando 387 funcionários contratados diretamente pela IES.

O presente estudo sugere à Coordenação de Recursos Humanos da *Faculdade A* a utilização da fórmula abaixo para analisar o *turnover* de docentes no âmbito de todos os cursos superiores da IES, considerando o período de 2010 a 2012. Sugere também a realização da entrevista de desligamento como prática indispensável tanto nas demissões voluntárias, solicitadas pelos docentes, bem como nas demissões definidas pela instituição.

E, ainda, pretende demonstrar a importância de calcular o índice de rotatividade, por meio do estudo do período de 2010 a 2012, no intuito de incentivar a Coordenação de RH a continuar aplicando a fórmula, para que os índices sejam analisados e que sirvam de subsídios para o planejamento anual da área de Recursos Humanos da Instituição.

Neste trabalho propõe-se a aplicação de uma fórmula simples, indicada por Chiavenato (2009), para identificação do nível de *turnover* dos docentes dos cursos superiores da Faculdade A, considerando a periodicidade semestral, a partir de 2010.1 a 2012.2.

$$(A + D) / 2 \times 100 / EM$$

Onde:

A = Admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas)

D = Desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas).

EM = Efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

A partir deste estudo, sugere-se que o RH da IES identifique a evolução do índice e comece a aplicar a fórmula e analisar a rotatividade semestral em todos os cursos superiores da IES. Os dados obtidos nas entrevistas de desligamentos, proposta neste estudo, poderão também subsidiar o planejamento estratégico desta área tão importante para a organização.

Entende-se que todo processo de mudança ou de inovação gere certos desconfortos iniciais aos gestores, que precisam se dedicar para compreender as especificidades do novo processo. Contudo, sabe-se que a área de Recursos Humanos da *Faculdade A* está passando por uma reestruturação, que envolve novos projetos e concepções acerca da Gestão de Pessoas. Deste modo, espera-se que a Coordenação de Recursos Humanos entenda o presente estudo como

⁷ Situação em abril de 2013.

um instrumento de orientação e sugestão, baseado em pesquisas e análises críveis, para as melhorias necessárias e tempestivas nos processos de Gestão do Corpo Docente.

Quanto aos recursos necessários para implementar tal proposta, será necessário realizar o devido registro de saídas e entradas de docentes, como também obter o registro dos motivos dos desligamentos. Para o cálculo do índice de rotatividade, bem como para produção dos gráficos, pode-se utilizar o software MS Office Excel versão 2007.

Considerando, portanto, os objetivos específicos do presente estudo, apresenta-se os resultados, a saber:

- a) Levantamento dos dados sobre admissão, efetivos e desligamentos de docentes no período de 2009/2 a 2012/2. Os dados estão apresentados nas Tabelas 1, 2 e 3.

Tabela 1: Desligamento de Docentes

DESLIGAMENTOS DOCENTES			
SEMESTRE	PEDIDO DE DEMISSÃO	DEMISSÃO INDICADA PELA IES	TOTAL
2009/2	15	43	58
2010/1	26	34	60
2010/2	12	27	39
2011/1	25	58	83
2011/2	4	25	29
2012/1	26	27	53
2012/2	12	20	32

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2: Admissão de Docentes

ADMISSÕES DOCENTES		
SEMESTRE	ADMISSÕES	TOTAL
2010/1	71	71
2010/2	39	39
2011/1	56	56
2011/2	49	49
2012/1	18	18
2012/2	26	26
2013/1	24	24

Fonte: Dados da pesquisa.

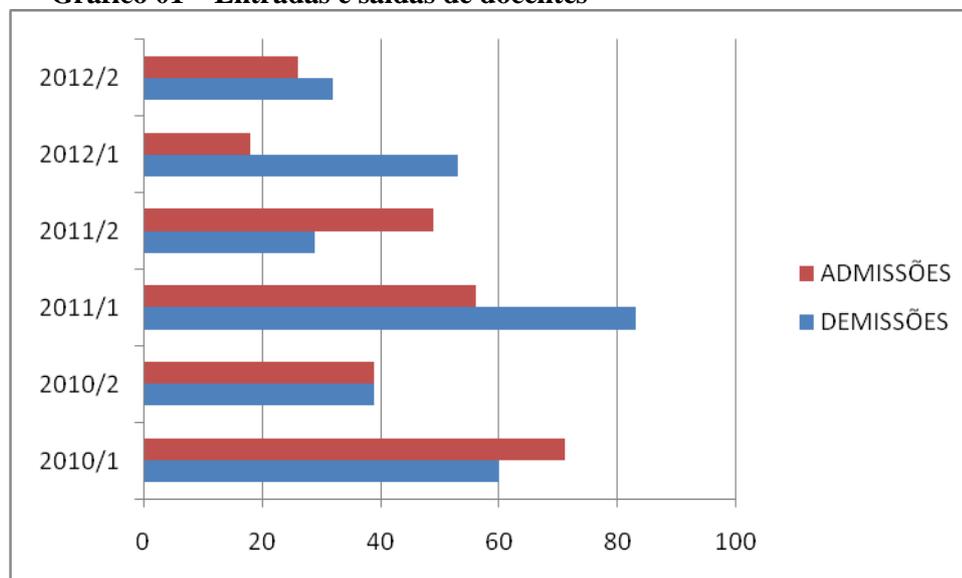
Tabela 3: Docentes Efetivos

DOCENTES EFETIVOS			
SEMESTRE	INÍCIO	FINAL	EFETIVO MÉDIO
2009/2	192	210	201
2010/1	187	208	197,5
2010/2	189	188	188,5
2011/1	208	159	183,5
2011/2	158	185	171,5
2012/1	163	158	160,5
2012/2	142	145	143,5
2013/1	131		65,5

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 1 apresenta o nível de entradas (admissões) e de saídas (desligamentos) de docentes a cada período letivo analisado.

Gráfico 01 – Entradas e saídas de docentes



Fonte: Dados da pesquisa

b) Cálculo do índice de *Turnover* de docentes a partir de 2010/1 até 2012/2.

Utilizando a fórmula de Chiavenato (2009), foi possível identificar o *turnover* de docentes dos cursos superiores da Faculdade A no período de 2010 a 2012. O cálculo foi realizado utilizando os recursos do software MS Office Excel versão 2007 e os dados obtidos constam na tabela 04.

Fórmula utilizada:

$$(A + D) / 2 \times 100 / EM$$

Onde:

A = Admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas)

D = Desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas).

EM = Efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

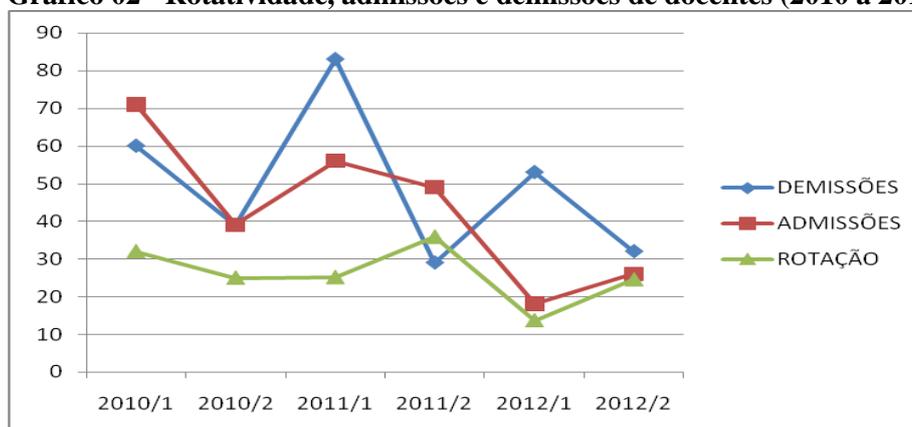
Tabela 4: Índice de *Turnover* de docentes (2010 a 2012)

ÍNDICE DE <i>TURNOVER</i> DE DOCENTES (2010 a 2012)		
SEMESTRE LETIVO	CÁLCULO (form.)	ÍNDICE DE <i>TURNOVER</i>
2010/1	32,08955224	32%
2010/2	25,06329114	25%
2011/1	25,19893899	25%
2011/2	35,96730245	36%
2012/1	13,70262391	14%
2012/2	24,6105919	25%

Fonte: Dados da pesquisa.

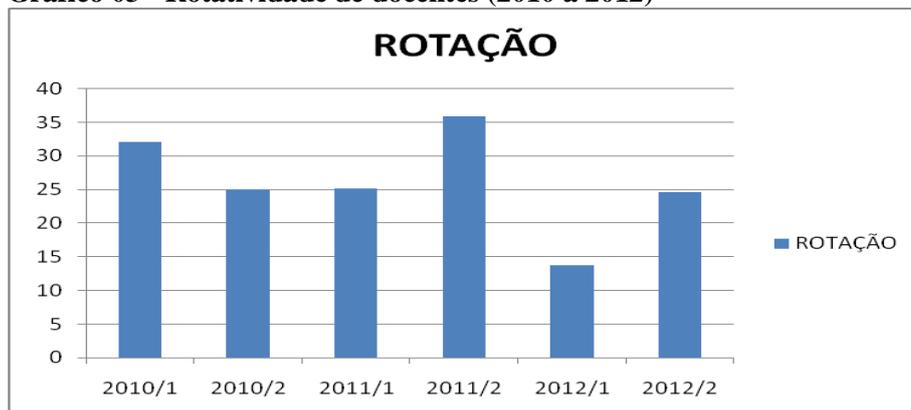
O Gráfico 2 apresenta a rotatividade, admissões e demissões de docentes durante o período analisado. E o Gráfico 3 apresenta o índice de *turnover* de docentes de cada período letivo.

Gráfico 02 - Rotatividade, admissões e demissões de docentes (2010 a 2012)



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 03 - Rotatividade de docentes (2010 a 2012)



Fonte: Dados da pesquisa.

Considerações finais

Considera-se que tal pesquisa tenha sido de grande valia para a autora, como também para a Instituição objeto deste estudo. A partir da análise realizada foi possível discutir acerca da importância e dos modelos atuais de Gestão de Pessoas, especialmente no que tange ao corpo docente que atua na Educação Superior. Permitiu também maior reflexão sobre a rotatividade

de docentes na *Faculdade A*, identificando, com clareza, a necessidade de acompanhamento do *turnover*, para que os gestores tenham novos subsídios para o planejamento anual e para a adequada gestão do seu corpo docente.

Observou-se que a *Faculdade A* é uma Instituição de Ensino Superior que está em processo de expansão, de fortalecimento e de validação de seus processos internos de gestão. Em relação ao corpo docente da *Faculdade A*, pode-se considerar, por meio da análise dos dados obtidos, os seguintes aspectos:

- a) A maioria dos desligamentos de docentes ocorre, a cada semestre, por iniciativa da IES, tendo obtido pequena diferença apenas em 2012/1, onde 26 docentes solicitaram desligamento e 27 docentes foram desligados por parte da IES, deste modo, é possível compreender que a rotatividade de docentes na Faculdade está, normalmente, sob o controle da instituição;
- b) O número de desligamentos de docente é sempre maior ao final do 1º semestre letivo do ano quando comparado ao número de desligamentos ocorrido ao final do 2º semestre letivo do ano; considerando o período analisado (anual), observa-se que o ano com maior número de desligamento de docentes foi 2011, com 112 professores demitidos;
- c) No ano de 2012 foram desligados 85 professores e foram contratados 44 novos professores, portanto, compreende-se que há um movimento pela redução do quantitativo de docentes na IES, tal fato pode ser explicado pelo aumento de carga horária dos professores que permaneceram na instituição.
- d) O corpo docente da IES era maior e cada docente assumia, normalmente, até 12 (doze) horas semanais de trabalho, contudo, a partir de 2010/2 observa-se que o corpo docente passou a diminuir e os docentes que continuaram na IES passaram a ter, no mínimo, 12 (doze) horas semanais de trabalho, em contratação de regime parcial;
- e) A entrada e a saída de docentes, a cada período analisado, demonstra que em 2009/2 foram desligados 85 docentes e em 2010/1 foram contratados 71, em 2010/1 foram desligados 60 docentes e contratados, em 2010/2, apenas 39; em 2010/2 foram desligados 39 e contratados, em 2011/1, 56 novos professores; em 2011/1 foram desligados 83 docentes e contratados, em 2011/2, apenas 49, em 2011/2 foram desligados 29 docentes e contratados, em 2012/1, 18 novos professores, em 2012/1 foram desligados 53 docentes e contratados, em 2012/2, apenas 26; em 2012/2 foram desligados 32 professores e em 2013/1 foram contratados 24 novos professores;
- f) Quanto aos totais de docentes efetivos tem-se o semestre 2009/2 com 210 docentes, 2010/1 com 208, 2010/2 com 188, 2011/1 com 159, 2011/2 com 185, 2012/1 com 158, 2012/2 com 145 e 2013/1 com 131, observa-se, portanto, a redução do corpo docente concomitantemente à estabilidade dos Cursos Superiores.
- g) Outro ponto observado foi a permanência dos docentes durante o semestre letivo, pois em 2009/2 foram contratados durante o período letivo 18 docentes; em 2010/1 foram contratados durante o período letivo 21 docentes; em 2010/2 foi desligado 01 docente durante o período letivo; em 2011/1 foram desligados 49 docentes durante o período

letivo; em 2011/2 foram contratados 27 novos docentes durante o período letivo; em 2012/1 foram desligados 05 docentes durante o período letivo; em 2012/2 foram contratados 03 novos docentes durante o período letivo. De modo geral, entende-se que há contratação e/ou desligamentos mesmo após o início do semestre letivo e realizar a gestão dessa situação é algo bem complexo para as Coordenações de Curso, pois há um calendário acadêmico a ser cumprido, com 20 encontros semestrais, no mínimo, em cada disciplina, de cada Curso Superior.

De fato, tais dados acima apresentados devem ser analisados, sistematicamente, pela Coordenação de RH e pelos gestores acadêmicos dos Cursos Superiores da *Faculdade A*. Torna-se indispensável compreender os motivos dos desligamentos, bem como identificar a movimentação de professores (entradas e saídas) em cada Curso Superior.

Quanto aos índices de *turnover* de docentes, no período de 2010 a 2012, identificou-se que o maior índice é referente ao 2º semestre letivo de 2011, com 36%; seguido do 1º semestre letivo de 2010, com 32%; o menor índice de *turnover* é referente ao 1º semestre letivo de 2012; e os demais períodos (2010/2, 2011/1 e 2012/2) tiveram o mesmo índice de rotatividade de docentes, com 25%.

O presente estudo não apresenta dados comparativos com outros estudos que tratam de índices de rotatividade de docentes na Educação Superior, portanto, caberá à Coordenação de RH identificar se tais índices estão elevados ou adequados à realidade de uma IES privada no Distrito Federal. O importante, a partir deste estudo, é observar os dados e encontrar o índice de rotatividade ideal para a *Faculdade A*, considerando suas especificidades e a situação externa do mercado educacional brasileiro.

Reafirma-se, novamente, a institucionalização da prática da entrevista de desligamento com os docentes, para que nos próximos estudos seja possível identificar e analisar os principais motivos geradores de rotatividade no corpo docente da *Faculdade A*.

Deste modo, considera-se que tal estudo tenha alcançado seus objetivos propostos, pois, de fato, identificou os índices de *turnover* de docentes dos Cursos Superiores e confia-se na continuidade das ações indicadas.

Sugere-se, por fim, a continuidade dos estudos no âmbito da Gestão de Pessoas da *Faculdade A*, mais especificamente no que tange ao controle de rotatividade de pessoal, para que os dados tratados sirvam de subsídio para o planejamento anual dos diversos setores da IES.

Referências

BOLZAN, Doris P. Vargas. POWACZUK, Ana Carla Hollweg. **Docência Universitária: a construção da professoralidade**. In: Revista Brasileira de Formação de Professores. Vol. 1, n. 3, p. 90 – 104, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Manual de Indicadores de Qualidade da Educação Superior**. 2011. Disponível em:

http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2011/manual_indicadores_qualidade_edu_superior_2011.pdf Acesso em 29 de abril de 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Censo da Educação Superior**. Disponível em: <http://censosuperior.inep.gov.br/vincular-docente-a-ies> Acesso em 29 de abril de 2013.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DRUCKER, Peter F. **O essencial de Drucker: uma seleção das melhores teorias do pai da Gestão**. Actual Editora, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e gestão dos talentos**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David. A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, Salete. **Um jogo para profissionais: Com o mercado do ensino superior aquecido é preciso estar preparado para fazer parte do jogo**. Revista Ensino Superior, São Paulo: Segmento, n. 163. Disponível em <http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=12923> Acesso em abril de 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.