

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMILA MESSIAS DE CARVALHO

**POLÍTICAS DE RETENÇÃO DE PROFESSORES NAS
UNIVERSIDADES FEDERAIS: O CASO DA UFGD**

DOURADOS/MS

2014

CAMILA MESSIAS DE CARVALHO

**POLÍTICAS DE RETENÇÃO DE PROFESSORES NAS
UNIVERSIDADES FEDERAIS: O CASO DA UFGD**

Trabalho de Graduação II de curso apresentado à Universidade Federal da Grande Dourados- UFGD, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Erlaine Binotto

DOURADOS/MS

2014

CAMILA MESSIAS DE CARVALHO

**POLÍTICAS DE RETENÇÃO DE PROFESSORES NAS UNIVERSIDADES
FEDERAIS: O CASO DA UFGD**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora do Curso
de Administração da Universidade Federal da Grande
Dourados, UFGD.

Dourados, 11 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª. Erlaine Binotto - (UFGD) – Orientadora

Profº. Me. Amilton Luiz Novaes - UFGD

Profº. Me. Eduardo Luiz Cassaroto - UFGD

RESUMO

A pesquisa objetiva analisar o processo de retenção de docentes nas Instituições Federais de Ensino brasileiras. As informações obtidas buscam traçar um perfil das metodologias aplicadas nas IFES no que tange a valorização e incentivos ao aperfeiçoamento profissional dos docentes. Também foi objetivo da pesquisa analisar as políticas aplicadas nas IFES para que o docente se sinta incentivado a permanecer nas instituições; analisar também as políticas governamentais implantadas a partir da década de 90, especificamente Programa Universidade Para Todos (PROUNI), observando o ponto de vista das reformas do ensino superior federal brasileiro. A pesquisa atentou-se ainda a gestão de pessoas e como a qualidade do trabalho docente pode se associar a boa gestão. A carreira docente nas universidades federais brasileiras é regida pela Lei 12.772, aprovada pelo Congresso Nacional em dezembro de 2012, porém partindo da premissa que gerir pessoas é associar habilidades, técnicas e práticas de gestão objetivando administrar comportamentos organizacionais, potencializando assim o capital humano, observam-se no decorrer da pesquisa que o comportamento e permanência dos docentes nas IFES se associam a permanência e evasão às práticas de gestão. A pesquisa aborda ainda mudanças nas IFES após a inserção do Programa do Governo Federal de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras - REUNI, instituído pelo Decreto Presidencial 6.096, de 24 de abril de 2007, com o objetivo de possibilitar às IFES condições de se expandir e garantir condições de ingresso e permanência da população ao ensino superior brasileiro.

Palavras Chave: Docentes. IFES. Retenção.

ABSTRACT

The research aims to analyze the process of retaining teachers in Federal Institutions of Brazilian Education. Information obtained seek to draw a profile of the methodologies applied in the IFES with respect to recovery and incentives for professional development of teachers. Another objective was to analyze the research policies applied in the IFES to the teacher feel encouraged to remain in institutions ; also analyze the government policies implemented from the 90s, specifically the University for All Program (PROUNI) , observing the point of view of the Brazilian federal higher education reforms . The research looked even people management and the quality of teaching can be associated with good management. The teaching career in Brazilian federal universities is governed by Law 12,772 , approved by Congress in December 2012 , but based on the premise that managing people is to associate skills, techniques and management practices aimed at managing organizational behavior , thus enhancing human capital, observe -If during the research that the behavior and retention of teachers in the IFES are associated with permanence and evasion ace management practices. The research also addresses changes in IFES after insertion of the Federal Government Support Program for the Restructuring and Expansion of Federal Brazilian Universities - MEETING , established by Presidential Decree 6096 of 24 April 2007, with the goal of enabling the IFES conditions to expand and secure entry and residence conditions of the population to the Brazilian higher education.

Keywords: Teachers. IFES.Retention.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.1 Objetivo Específico	10
2. REVISÃO TEÓRICA	10
2.1 Origens e Desenvolvimento do Ensino Superior Público no Brasil.....	10
2.1.1 O Docente no Contexto da Universidade	11
2.1.2 Gestão de Pessoas	13
3. METODOLOGIA	16
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	16
3.2 Objeto de Análise	16
3.3 Formas de Coleta de Dados	17
3.4 Tratamento de Dados.....	17
4. Descrição e Análise de Dados	18
4.1 Docentes nas Universidades Federais.....	18
5. Considerações Finais	27
6. Limitações de Pesquisa	29
6.1 Sugestão Para Novos Estudos	29
7. Referências Bibliográficas	30
8. Apêndice	32

1 INTRODUÇÃO

Dentre os vários conceitos de Administração que são ensinados nas universidades, um se mostra muito presente: o de MONTANA e CHARNOV (1998) que define a administração como uma forma de obter resultados por meio do gerenciamento de pessoas. Segundo Bateman e Snell (1998) a administração é um processo de realização dos objetivos organizacionais por meio do gerenciamento de pessoas. Morgan (2007, p. 41) expõe que *“administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle”*.

No que diz respeito à Administração Pública o conceito acima não se modifica. O gerenciamento de pessoas nas instituições públicas visa obter com métodos e recursos ligados a resoluções políticas e legais, os efeitos almejados pela sociedade da gestão dos recursos sociais. Desse modo, quando se fala em gerenciar o capital humano dentro de uma instituição de ensino superior federal, pressupõe-se que esteja considerando também a políticas de retenção de professores dentro das universidades, bem como incentivos de políticas humanas (como necessidades sociais, com valores, finalidades e sujeitos definidos), para estimular a diminuição da evasão de docentes das universidades federais do país, e, ainda para que o número de contratações se eleve, diminuindo assim o número de professores com vínculos precários com a IFES.

Na busca de mão de obra qualificada, as organizações necessitam, cada vez mais, estabelecer e praticar a excelência nos ambientes de trabalho, fazendo com que seu capital humano se sinta mais valorizado, tanto no que se refere ao seu ingresso como à sua permanência em tais locais. De acordo com Vergara (2001, p. 34), administrar recursos humanos indica a *“expectativa de encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas, visando à maximização dos benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos empregados e os objetivos empresariais”*. Ao empregar a administração de recursos humanos nas universidades deve-se buscar os benefícios sociais que provém deste alinhamento do potencial humano com os objetivos das universidades, que em sua maioria se refere a excelência no ensino.

Barreto e Filgueiras (2007) afirmam que a universidade brasileira, tal como conhecemos hoje, se originou no início do século XX, desde então os campi superiores de nosso país passaram por inúmeras mudanças. De acordo com dados do Portal do MEC até o ano de 2002, nosso país contava com um total de 45 universidades federais e 148

campi/unidades, número este que obteve um avanço considerável entre 2003 e 2013, saltando para 59 universidades federais e 274 campi universitários.

Os dados do Ministério da Educação - MEC (2012) mostram ainda, que até o fim de 2014 cerca de 04 novas universidades federais devem ser criadas. Juntamente com este notável processo de expansão universitária, o aumento do número de docentes nas universidades veio acompanhado de uma maior exigência do nível de qualificação dos professores, estimulando assim o aumento do número de programas de mestrado e doutorados no país. De acordo com o relatório do MEC (2012), o percentual de doutores nas universidades saltou de 50,95% em 2003 para 68,78% em 2012.

Segundo dados do Relatório, em 2003 o número de vagas das universidades federais do país era de 109.184, porém em 2011, após a implantação do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), que tem como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior e das novas políticas de expansão de ensino superior no Brasil, este número saltou para cerca de 231.530 vagas. Paralelamente a este crescimento nas vagas, aumentou também o número de docentes nas universidades. De acordo com o Relatório, entre 2003 e 2012 houve ainda, um crescimento de aproximadamente 44% do número de professores nos *institutos federais* de ensino, saltando de 49.851 para 71.247.

A relação de gestão de pessoas teve início com a chegada da revolução industrial houve a necessidade de aperfeiçoamento das relações de trabalho entre empregador e empregado. De acordo com Tonelli et al. (2002, p.63):

O forte desenvolvimento econômico e tecnológico, as experiências e doutrinas humanistas (do início do século XX), o acirramento das relações de trabalho e o reformismo que surge para apaziguá-las, bem como a grande evolução das ciências comportamentais são algumas das influências mais importantes para as transformações da área. O desenvolvimento do capitalismo e da industrialização, a organização científica do trabalho, o desenvolvimento da teoria organizacional e as novas configurações organizacionais que se estruturam de diferentes maneiras, demarcam importantes fases históricas do século XX, gerando aspectos cruciais para a sua auto-afirmação.

Antônio Carlos Gil (2007, p. 15) afirma que “o fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos”, assim afirma que administrar e gerir os recursos humanos implica em administrar e gerir conhecimento. Assim, a maneira como as organizações conduzem suas relações com seus

funcionários está diretamente ligada à qualidade do resultado final que este trabalhador apresenta para a empresa.

Quando se associa as organizações às universidades, pode-se dizer que a qualidade de ensino está diretamente ligada à satisfação dos professores com o seu meio de trabalho. Dutra (2001, p. 14) afirma que a maneira de gestão aliada à estrutura de trabalho e todas as suas singularidades faz com que os colaboradores se sintam, ou não, inspirados e satisfeitos com seu ambiente de trabalho.

Neste sentido as mudanças que ocorreram no ensino superior do país trouxeram maiores expectativas em relação às condições de trabalho e ensino nas universidades. Com esta visão, as políticas de gestão de pessoas nas universidades, assim como nas organizações privadas, devem criar condições para que os profissionais possam visualizar seu desenvolvimento, e, conseqüentemente, no que tange os objetivos acadêmicos, a instituição de ensino possa avaliar a real qualidade do ensino ofertado por seus professores.

Paralelo às dificuldades de implantação de políticas de retenção de talentos nas universidades, existe a dificuldade de identificar e explorar as qualidades dos docentes. As universidades podem ser vistas como grandes organizações, assim sendo devem ser geridas de maneira a fazer com que suas funcionalidades e operacionalidades sejam regidas de forma semelhante às mesmas. Em toda e qualquer grande organização de sucesso observam-se diversas políticas de retenção e fixação de capital humano, assim pergunta-se: qual é a situação da UFGD quanto a exonerações e nomeação de docentes nos últimos quatro anos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar fluxo de docentes relacionado a ingresso e exoneração na UFGD de 2010 a 2014.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar dados sobre o número de concursos docentes realizados na UFGD entre os anos de 2010 e 2014.
- Identificar o número de admissões de docentes que foram feitas no período analisado.
- Identificar o número de exonerações no período analisado.
- Propor uma política que envolva elementos relacionados à fixação de docentes em universidades federais.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nas pesquisas buscou-se analisar a área de gestão de pessoas e como esta possui um papel estratégico no contexto da valorização do capital humano nas IFES do Brasil. Verificou-se como esta gestão deve conhecer as particularidades dos profissionais docentes das universidades, bem como qualidade do meio de trabalho a que os docentes estão expostos, e as medidas que devem ser tomadas para que esta realidade seja gerida de modo que garanta a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos.

2.1 Origens e desenvolvimento do ensino superior público no Brasil

De acordo com Filgueiras (1999, p. 382):

“(...) o ano de 1792 é a data do início das atividades de ensino superior no Brasil, sem interrupção, com a criação da Real Academia de Artilharia, Fortificação e Desenho, primeiro núcleo do que viria a constituir a atual Universidade Federal do Rio de Janeiro. Analisando assim a questão, isto é, considerando a data de fundação de uma universidade como a data do início das atividades acadêmicas de algum segmento da universidade atual que não tenha sofrido descontinuidade no tempo, muitas de nossas universidades atuais deverão ser consideradas muito mais antigas do que geralmente se considera, em um excesso de auto-menosprezo. Este método de contagem de tempo das universidades é o adotado no resto do mundo.”

A universidade assumiu desde sua criação o papel de organismo de transformação da sociedade, colaborando para o desenvolvimento econômico e intelectual do país. Desde que surgiu as políticas de acesso à universidade pública sofreram diversas modificações, deixando

de serem vistas como instrumento de exclusão para se tornarem uma forma de inclusão social. Isso se deu devido à ampliação das oportunidades de acesso à educação superior pública do país.

De acordo com o Relatório de Expansão do Sistema Federal de Educação Superior no Período de 2003 a 2012 (2012), disponibilizado no site do Portal do MEC:

A educação superior é compreendida, no cenário internacional, como um bem público (Unesco, 2009). No Brasil, a Constituição Federal de 1988, em seu art. 205, define a educação como um direito de todos e dever do Estado e da família. Este preceito constitui-se como base de sustentação para definição de políticas públicas da educação do país.

(...)

Em 2001, para dar cumprimento ao disposto na Constituição, foi elaborado o Plano Nacional de Educação – PNE (2001-2010), fixando metas que exigiam um aumento considerável dos investimentos nessa área, além de metas que buscavam a ampliação do número de estudantes atendidos em todos os níveis da educação superior.

Ainda analisando o Relatório de Expansão do Sistema Federal de Educação Superior (2012), no Período de 2003 a 2012, nota-se que ***há necessidade de maior agilidade*** nas contratações docentes pelas universidades federais. Segundo o Relatório:

No ano de 2010, foi publicado, por meio do Decreto nº 7.232/2010, o Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo (QRSTA) que constitui instrumento de gestão de pessoal e permite às universidades a reposição automática de seus quadros de servidores para as vagas originárias de vacâncias (aposentadorias, óbitos, exonerações, dentre outros). Porém, cabe registrar que o decreto não teve como parâmetro de referência o ano de 2007, como aconteceu com o Banco de Professor Equivalente. Dessa forma, as vacâncias ocorridas de 2007 até a publicação do QRSTA em 2010 não tiveram reposição. Em vista disso, é imperiosa a iniciativa de se ajustar a relação aluno/técnico administrativo de 15 para 1, conforme já acordado com a Andifes, a fim de atender às demandas acadêmicas e administrativas, demandas essas que se potencializam em decorrência do elevado aumento dos cursos de pós-graduação e do incentivo da abertura de cursos no período noturno.

Assim, de acordo com o relatório de MEC (2012), nota-se que a necessidade de contratação caminha paralelamente a necessidade de melhoria nas condições de trabalho dos docentes para que, associada a essa melhoria se aprimore a retenção dos mesmos nas universidades, haja visto o aumento anual crescente de novos cursos de graduação, bem como o aumento das vagas para os cursos já existentes.

2.1.1 O docente no contexto da universidade

Ao analisar pesquisas acerca do papel dos docentes na universidade, destaca-se o artigo *A Universidade e a Formação De Professores* das professoras gaúchas Eliane de Lourdes Felden e Claudine Adriana Casarin Kronhardt (2011). O artigo destaca a relação

existente entre a universidade e os docentes desde sua formação até a sua inclusão como parte integrante do quadro de ‘funcionários’ da mesma.

Felden e Kronhardt (2011, p. 37) destacam “que a universidade contribui, de forma relevante, com a formação de professores, porém, enquanto instituição de ensino vive sob muitos tensionamentos, à procura de uma identidade.” Ainda associado às dificuldades de formação e retenção de docentes, as autoras afirmam que “na sociedade contemporânea, em particular no Brasil, são muitos *os insatisfeitos com a universidade*”, isso porque de acordo com Chauí (2001, p.73-74):

As grandes empresas se queixam da formação universitária que não habilita os jovens universitários ao desempenho imediatamente satisfatório de suas funções, precisando receber instrução suplementar para exercê-la a contento. A classe média queixa-se do pouco prestígio dos diplomas e de carreiras que lançam os jovens diplomados ao desemprego e à competição desbragada. Os trabalhadores manuais e dos escritórios, bancos e comércios queixam-se do elitismo das universidades, que jamais se abrem o suficiente para recebê-los e formá-los, mantendo-os excluídos das esferas mais altas do conhecimento e das oportunidades de melhoria de condição de vida e de trabalho. Os estudantes se queixam da inutilidade dos cursos, da rotina imbecilizadora, das incertezas do mercado de trabalho, da pouca relação entre a universidade e os problemas mais prementes da sociedade. Os professores estão insatisfeitos com as condições de trabalho, de salário, de ensino e pesquisa (...).

Observando as afirmações de Chauí (2001), nota-se que há diferentes impressões acerca da universidade no país, de modo que torna-se necessário realizar mudanças expressivas na maneira como se relacionam sociedade, universidade, docentes e discentes.

Segundo Felden e Kronhardt (2001, p. 44):

Acredita-se que, ao tratar-se de formação de professores na universidade, tendo em vista a velocidade das transformações e diante dos novos perfis profissionais que se estão desenhando, é indispensável compreender o momento educacional, considerando os estudos sobre o contexto histórico, sociopolítico e econômico, o contexto político-administrativo ligado aos sistemas educacionais e o contexto da prática que considera a cultura profissional, a história pessoal e concepções sobre o processo ensino-aprendizagem, elementos necessários para a análise no cotidiano.

Observa-se que, além das análises no contexto de retenção dos docentes nas universidades, é necessário, segundo as pesquisadoras observar o ambiente interno e externo à universidade e como este ambiente implica no contentamento do professor enquanto educador e, ao mesmo tempo, funcionário do Estado.

Ao analisar as diversas funções da universidade observa-se que a principal delas é formar cidadãos conscientes e profissionais capacitados a atuar em diferentes esferas de conhecimento, assim cabe ao professor transmitir conhecimento da maneira mais clara e objetiva possível, fazendo com que o acadêmico obtenha preparo teórico suficiente para ocupar cargos na área que se propôs a estudar e, dessa maneira exercer na prática o que

aprendeu em teoria. Em meio a isso, se questiona a qualidade do meio de trabalho a que os docentes estão expostos, a falta de valorização dos mesmos enquanto profissionais e as medidas que devem ser tomadas para que esta realidade se transforme.

2.1.2 Gestão de Pessoas

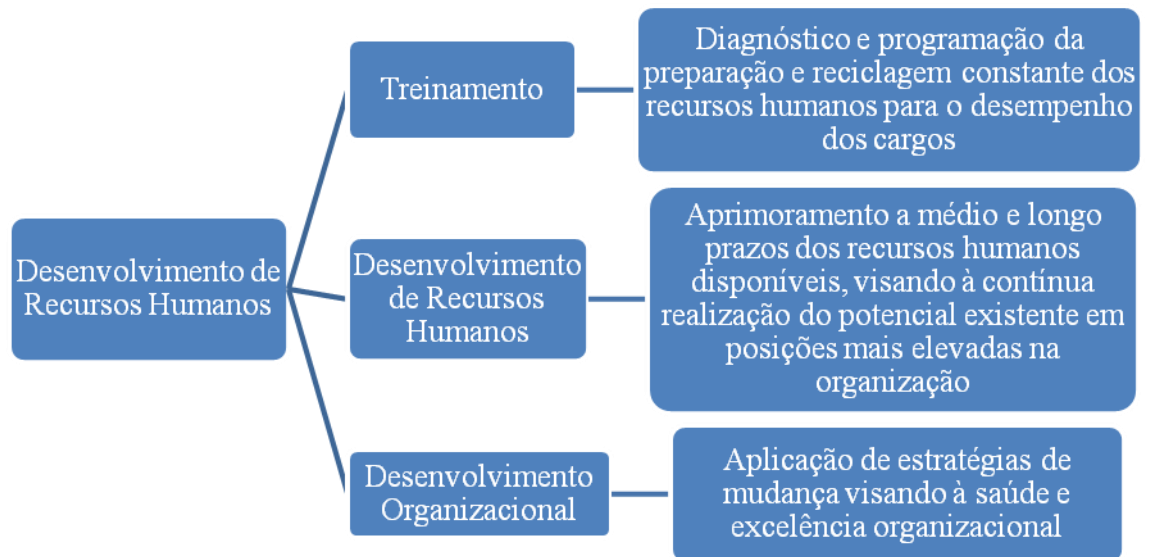
A relação entre organização e capital humano mudou quando começaram a notar que as pessoas são um diferencial competitivo na ‘briga’ cotidiana com os concorrentes. O termo capital humano passou a ser usado para designar o valor do funcionário no ambiente organizacional. De acordo com (Ghiselli, 1969), um talento não é tido apenas quando uma pessoa executa e desenvolve de maneira correta as funções de seu cargo, mas sim quando esta pessoa é dotada da capacidade de se adaptar às mudanças ou de efetuar diversas tarefas de maneira eficiente.

França Júnior (2010) afirma que não se faz necessário apenas oferecer remuneração diferenciada, necessita-se fazer com que o profissional se sinta valorizado no ambiente de trabalho, ajustando os métodos de trabalho às suas visões, objetivos e valores, tornando-o motivado a alcançar a produtividade e a qualidade que se espera de seus serviços. A universidade está sendo cada vez mais cobrada acerca da formação e do desenvolvimento profissional dos docentes, porém estudos analisados mostram que nestas instituições, as dificuldades encontradas para melhorar os processos de ensino e aprendizado são constantes e os desafios políticos e econômicas acabam por limitar as condições reais de trabalho obtidas no meio acadêmico. Chiavenato (2004, p. 13) afirma que:

A moderna Gestão de Pessoas consiste de várias atividades integradas, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, etc.

A gestão de pessoas é tratada nesta pesquisa com foco na retenção de docentes dentro das universidades, pois através de seu estudo, entende-se que se pode compreender a grande importância do desenvolvimento profissional dos professores nas universidades federais do Brasil. Gerir pessoas de maneira adequada implica em estabelecer uma melhoria nas relações de trabalho, objetivando uma maior interatividade e satisfação entre os membros da equipe.

Chiavenato (1999, p. 15) apresenta as bases da política de recursos humanos, conforme a figura abaixo:



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1999, p. 15.

Chiavenato (1999) diz que pessoas são influenciadas no decorrer de suas vidas pelo meio em que vivem. A educação faz com que haja uma interação constante entre o ambiente social e o indivíduo, que se regula de maneira informal sob normas e regras estabelecidas com o convívio das pessoas. Dessa forma, o comportamento das pessoas é influenciado sob todos os aspectos pelas relações que o indivíduo estabelecerá, seja com outro indivíduo até mesmo com seu ambiente de trabalho, alterando assim, segundo Chiavenato (1999, p. 20) “seu comportamento dentro dos seus próprios padrões pessoais”. As instituições federais de ensino precisam direcionar estudos de gestão para seu capital humano, pois é por meio do trabalho de seus profissionais que o reconhecimento e valorização das instituições se darão. Segundo Coelho e Roglio (2010, p. 3):

Em se tratando de conhecimento, as instituições de ensino ofertam um serviço que é altamente intangível. Não há como avaliar de forma concreta a entrega do conhecimento. Pode-se fazer inferências sobre a qualidade de atendimento, da estrutura física da instituição, e até acompanhar o desenvolvimento do aluno através de avaliações, como provas, testes e trabalhos orais e escritos. Entretanto, o conhecimento entregue é difícil de ser mensurado. Outro agravante é o fator tempo. A percepção que se tem da evolução do aluno não é imediata, mas percebida ao longo de meses, quando não anos. O longo prazo nem sempre é esperado e causa impaciência, tanto da parte dos pais, quanto dos próprios alunos. Portanto, como em qualquer empresa prestadora de serviços, os cuidados em manter uma equipe que possa atender o cliente e satisfazê-lo são vistos com muita preocupação: o gerenciamento das impressões, do relacionamento com a escola e, principalmente, com os professores é fundamental.

Coelho e Roglio (2010) chamam a atenção para importância da educação para sociedade. As autoras salientam a importância da educação se dá desde a base educacional, nos primeiros anos de ensino até a formação final do aluno, como um profissional apto a atuar

na profissão escolhida. Neste intervalo de tempo, entre os primeiros anos da pré-escola e o acadêmico formado, o professor é o principal agente de valor na formação do aluno.

Na Figura 2, logo abaixo, é possível observar o diagrama criado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão brasileiro, onde se procura analisar o ciclo de aprendizado *versus* o ciclo de controle no dia a dia das práticas de gestão de pessoas.



Figura 2: Diagrama de Gestão das Práticas. Fonte: Instruções para Avaliação da Gestão Pública - 2008/2009. (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão, 2009, pag. 23).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia De Pesquisa

A pesquisa tem como base documental, apoiada nos editais de concurso para docente e boletins de serviço emitidos pela UFGD, presentes no site da mesma e o Diário Oficial da União. Para os dados relativos ao crescimento das universidades, a base será o site do Ministério da Educação e Cultura – MEC.

A metodologia se embasará num caráter teórico de análises bibliográficas descritivas, buscando descrever e analisar o número de docentes que ingressaram e o número de exonerações destes docentes da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD.

Assim trata-se de uma pesquisa exploratória, qualitativa e documental.

3.2 Objeto De Análise

As análises foram realizadas num contexto generalizado das IFES brasileiras, porém foi enfatizado o ambiente específico da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

A UFGD foi instituída em julho de 2005, através da Lei nº 11.153, onde se lê:

Art. 1º Fica autorizada a instituição da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, por desmembramento da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, prevista na Lei no 6.674, de 5 de julho de 1979.

Parágrafo único. A UFGD, entidade de natureza pública, vinculada ao Ministério da Educação, terá sede e foro no Município de Dourados, Estado de Mato Grosso do Sul.

Assim, o Campus Universitário de Dourados, que outrora fora ligado a UFMS, foi inteiramente utilizado para a formação da UFGD, que por ocasião passou a administrar completamente os cursos, os patrimônios e os colaboradores do Campus.

A Universidade atualmente se encontra dividida em 12 Faculdades, onde cada qual era responsável pelos cursos da sua área de atuação, e possui 35 cursos de graduação, e 18 cursos de pós-graduação. De acordo com dados do site da Universidade, quando foi criada a UFGD contava com 171 servidores, em 2013 este número já havia atingido um total de 1250 servidores efetivos. De acordo com **dados encontrados no site da universidade:**

São 358 técnicos administrativos na universidade e 484 no Hospital Universitário, além de 408 docentes efetivos. Há 59 professores contratados, dois cargos ocupados por comissionados, 158 estagiários, 47 residentes nas áreas médica e multiprofissional, além de cerca de mil funcionários terceirizados, que atuam nos setores de limpeza, vigilância, copeiragem e manutenções diversas.

3.3 Formas De Coleta De Dados

A estratégia utilizada para o levantamento de dados bibliográficos foi a pesquisa de artigos, textos e livros acerca de temas relacionados à retenção de talentos nas empresas. Posteriormente, foram coletados dados disponibilizados no site e da UFGD, buscando editais para se verificar o número de vagas ofertadas e o número de convocações. Para a contextualização do crescimento das instituições foi pesquisado os site do MEC.

Ainda no que tange a respeito da coleta de dados, foram solicitados a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP informações acerca do número de contratações e o número de exonerações ocorridas na Universidade entre o período de 2010 a 2014, bem como houve a realização de uma breve entrevista com o **Pró-Reitor De Gestão De Pessoas.**

3.4 Tratamento Dos Dados

Após a análise de diversos tipos existentes de pesquisa, utilizou-se para composição desta o método de pesquisa com dados empíricos, fazendo-se uso de análises quantitativas e qualitativas.

A pesquisa será feita de forma documental, captando informações e organizando os dados por período e posteriormente serão analisados os índices para construção de gráficos para representar os dados.

4 Descrição e Análise Dos Dados

O presente capítulo trata da descrição dos dados e discussão dos resultados, coletados a partir da pesquisa documental. Observou-se a inserção dos docentes nas IFES brasileiras, bem como as políticas de retenção implementadas nas mesmas, com base nos dados coletados, analisou-se a real situação dos docentes nas universidades do país, bem como políticas empregadas especificamente na Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

4.1 Docentes nas universidades federais

De acordo com o Relatório de Expansão do Sistema Federal de Educação Superior no Período de 2003 a 2012 (2012), disponibilizado no site do Portal do MEC entre os anos de 2003 e 2012 ocorreu um crescimento expressivo da quantidade de docentes nas Instituições de Ensino Superior no Brasil. Dessa forma, como pode ser observado no gráfico abaixo, o MEC (2012, pag.16), informa que *“a contratação de professores efetivos garante a constituição de um coletivo mais comprometido com o ensino, a pesquisa e a extensão”*.

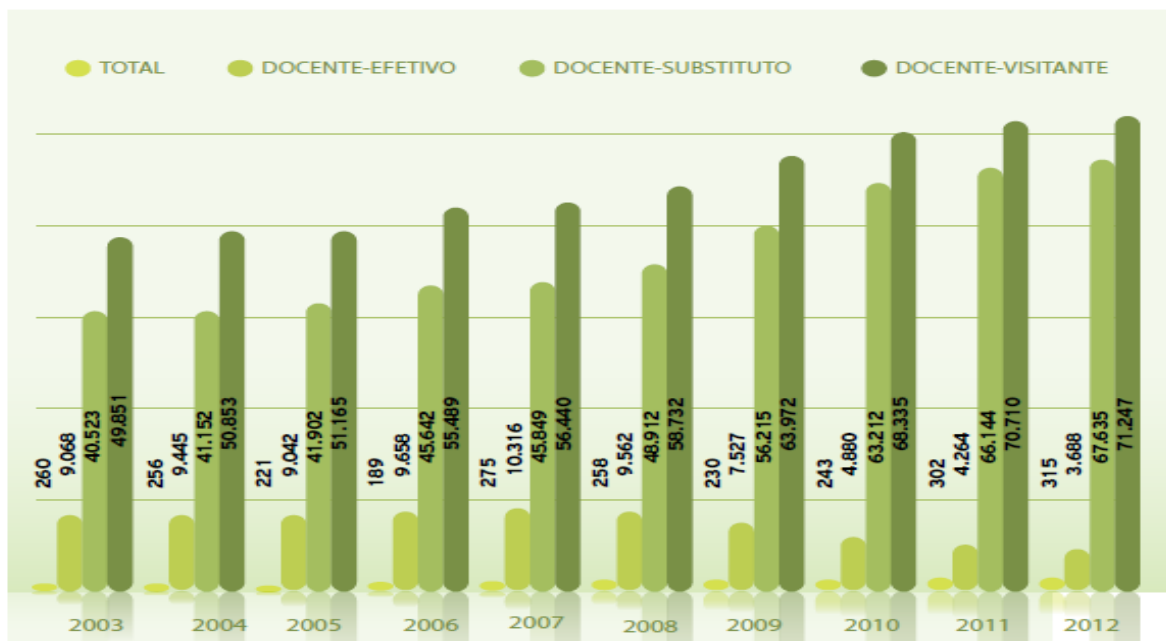


Gráfico 1: Número de docentes nas universidades federais de 2003 a 2012.

Fonte: Relatório de Expansão do Sistema Federal de Educação Superior no Período de 2003 a 2012. (Ministério da Educação, 2012, pag. 09).

O relatório mostra que este crescimento foi de 44% no período analisado e entre 2008 e 2012 o número de docentes efetivos era de 21.786 e em contra partida houve uma redução de 64% do número de docentes substitutos.

Na Tabela 1 observa-se a evolução da titulação dos professores ao longo dos anos.

Tabela 1: Titulação de docentes nas universidades federais de 2003 a 2012.

Ano	TITULAÇÃO			
	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado
2003	6,55%	10,03%	32,47%	50,95%
2004	5,87%	9,08%	30,88%	54,17%
2005	5,25%	8,36%	29,08%	57,30%
2006	4,52%	7,47%	28,18%	59,83%
2007	4,02%	6,93%	26,54%	62,50%
2008	3,55%	6,23%	25,71%	64,52%
2009	3,09%	5,33%	26,27%	65,30%
2010	2,54%	4,60%	27,12%	65,74%
2011	2,21%	4,07%	26,37%	67,36%
2012	2,01%	3,75%	25,45%	68,78%

Tabela 1: Titulação de docentes nas universidades federais de 2003 a 2012. Fonte: Relatório de Expansão do Sistema Federal de Educação Superior no Período de 2003 a 2012. (Ministério da Educação, 2012, pag. 09).

O relatório aponta que em 2003 o número de docentes graduados era de 6,55% e os docentes com doutorado somavam 50,95%, porém com a criação e implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) o percentual de docentes efetivados nas universidades federais e que possuíam apenas a graduação, diminuiu para 2,01% e os docentes com doutorado saltou para 68,78%. Parte desta mudança se deve ao fato de que as políticas de incentivo a qualificação profissional dos docentes nas universidades têm sido cada vez mais presentes no meio, gerando assim maior procura e incentivos para que os docentes aprimorem seus conhecimentos.

Nas empresas privadas há a preocupação com a perda dos bons profissionais para a concorrência, na universidade esta realidade é acompanhada da desmotivação que alguns destes bons profissionais venham a sentir em seu ambiente de trabalho.

De acordo com os dados do MEC nota-se que os docentes buscam o reconhecimento profissional, um bom ambiente de trabalho, participação nas tomadas de decisão, desenvolvimento profissional, chance de realização pessoal, políticas justas de remuneração e principalmente ver-se respeitado pela sociedade.

Segundo o Art. 9º Inciso I da Lei nº 8.112/1990 nomeação dos docentes da IES se dá “em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira”, ou seja, a nomeação só pode ser feita mediante concurso ou processo seletivo público, desta forma a Pró Reitoria de Gestão de Pessoas da UFGD informa os seguintes dados, como pode ser observado no Tabela 2 logo abaixo, referentes à ingresso de servidores docentes no período de 2010 a 2013.

Tabela 2: Ingresso de docentes na UFGD de 2003 a 2012.

INGRESSO DOCENTES	
ANO	QUANTIDADE
2010	74
2011	43
2012	12
2013	96

Tabela 2: Ingresso de docentes na UFGD de 2003 a 2012. Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014), com base em dados fornecidos pela PROGESP/UFGD.

Nota-se pela Tabela 2 que houve um aumento de 0,77% no número de professores ingressos na UFGD entre os anos de 2010 e 2013. Estes números vêm acompanhados do visível aumento de alunos no campus da universidade, devido a abertura de novos cursos e ainda a expansão de áreas para pesquisa e extensão oferecidas pela universidade. De acordo com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP, em 2013, a UFGD dispunha com um total de 408 docentes efetivos e todo o processo de contratação é realizado por meio de concursos.

Segundo o Pró-Reitor De Gestão de Pessoas da UFGD, a universidade possui políticas de custeio financeiro de projetos para os professores que se interessam a desenvolver algum tipo de pesquisa. Este fato, segundo o pró-reitor incentiva o docente a permanecer na instituição, bem como o estimula a buscar maiores aprimoramentos profissionais.

De acordo com o **Pró-Reitor De Gestão De Pessoas:**

São exceções às universidades que tem, muitas conseguem recursos, mas não são da própria universidade, é pensada para que incentive o professor a ficar na universidade. Além disso, diárias e passagens para professores que forem participar de congressos, depende da necessidade, contribui com uma fração nas despesas,

também exceção na UFGD, em se tratando de universidades públicas federais. Outra prática para servidores: Iniciação ao serviço público, não tem como objetivo central a retenção, mais facilita o início do trabalho dos professores, já que é difícil a adaptação por traumas causados pelo início da função.

As universidades federais de todos os tamanhos e escalas se tornaram complexas devido a sua estrutura organizacional, que por vezes dificulta a ação da gestão e a força dos processos fazendo com que, a burocracia no sistema funcional seja regulada por um vigoroso conjunto de regulamentos. Assim, a disparidade de qualificação de função dos recursos humanos influencia a diferença de qualidade de ensino das universidades federais do país. A lacuna de uma política bem constituída e destacada de avaliação de desempenho pessoal na área de apoio está se vinculando aos formandos, fator este que acaba sendo determinante de qualidade.

A contrapartida dos números de ingressos docentes na UFGD vem quando analisamos os dados de todas as situações de saída de docentes da universidade. Observa-se as situações de exoneração a pedido / *ex officio*, falecimento, vacância por posse em outro cargo inacumulável e redistribuição de docentes.

Como pode ser observado, a evasão de docentes do campus da UFGD é mediana ao compararmos com os ingressos, em 2013 para cada 96 professores que foram empossados, 12 se desligaram da universidade, ou seja 0,13% dos docentes ingressos na UFGD, por alguma das situações citadas se retiraram do cargo de professor da Universidade Federal da Grande Dourados, conforme mostra o Tabela 3 logo abaixo.

Tabela 3 - Saída de docentes na UFGD de 2003 a 2012.

ANO	QUANTIDADE
2010	9
2011	13
2012	5
2013	12

Tabela 3 - Saída de docentes na UFGD de 2003 a 2012. Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014), com base em dados fornecidos pela PROGESP/UFGD.

A análise dos artigos, textos e livros utilizados para esta pesquisa aponta um fator em comum a todos: nas instituições públicas, no que confere o papel da gestão de pessoas, deve ser o de colaborar para o desenvolvimento das competências singulares de cada docente,

tendo como objetivo principal atingir as metas estabelecidas pelas IES, porém sem deixar de lado o objetivo maior, que é o interesse da sociedade. No gráfico 2, logo abaixo, pode-se analisar a relação entre o percentual de docentes que ingressaram e os que se desligaram da UFGD entre os anos de 2010 e 2013. Conforme pode ser analisado, observa-se que apesar dos anos de 2011 e 2012 os percentuais de saída dos docentes serem medianos em relação ao ingresso dos docentes, o percentual em 2010 e 2013 foi estável. Segundo o pró-reitor de Gestão de Pessoas, o crescimento no quadro de pessoal acompanhou o desenvolvimento da UFGD e paralelo a este crescimento as políticas de incentivo aos docentes estão sendo implantadas objetivando uma maior qualidade na vida profissional dos docentes.

Percentual de Ingresso x Saída de Docentes na UFGD DE 2010 A 2013

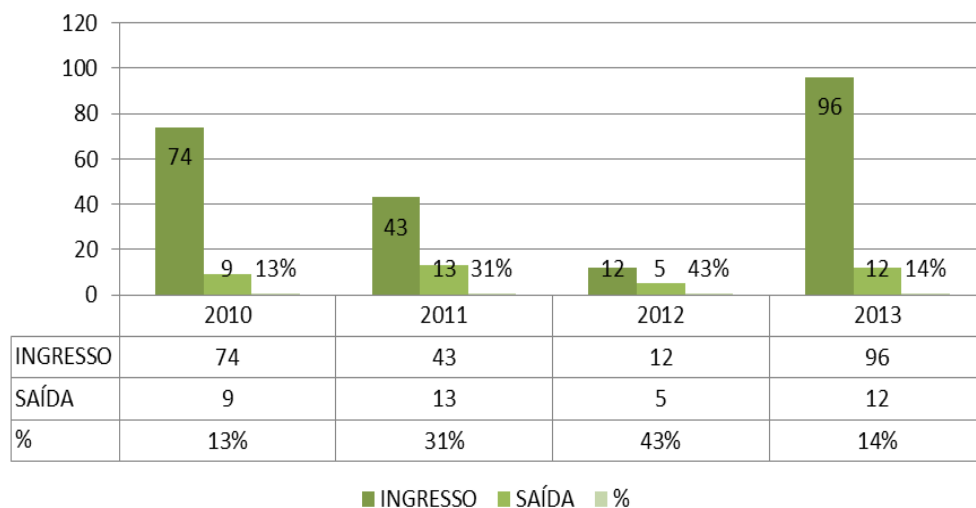


Gráfico 2: Percentual de Ingresso x Saída de Docentes na UFGD DE 2010 A 2013. Fonte Elaborado pela pesquisadora (2014), com base em dados fornecidos pela PROGESP/UFGD.

De acordo com o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (2008, p. 20) os itens Educação, Capacitação e Desenvolvimento devem tratar de:

Identificação das necessidades e estabelecimento dos planos de desenvolvimento e capacitação, armazenamento, compartilhamento, proteção, aplicação e reforço no trabalho, das habilidades e conhecimento adquiridos, e avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento e capacitação das pessoas.

As pesquisas realizadas apontam que ao analisar o ambiente das universidades federais, nota-se que o mesmo é burocrático, e aprofundando o olhar para as disfunções de poder na estrutura do sistema e o grande número dos meios de base à atividade fim, observa-se que existem questionamentos sem os quais não se pode formular uma visão ampla de

mudança a ser realizada nos campus do país. Devem-se estabelecer relacionamentos com os docentes, criando melhoria nas condições de qualidade nas relações profissionais, para que, se crie um ambiente de trabalho flexível e instigante à geração de conhecimento, distribuindo assim, os valores da universidade e, ainda, garantindo um caminho aberto e sucessivo de elementos informativos que assegurem a motivação dos docentes para que os mesmos possam atuar com certa autonomia.

O **Pró-Reitor De Gestão De Pessoas da UFGD** informou ao frequentar fóruns e seminários por todo país, nota-se que as políticas de retenção dos docentes ainda estão caminhando a passos lentos. O pró-reitor afirma que a UFGD possui uma preocupação com as políticas de retenção de docentes na universidade, fato que não é notório em outras IFES do país. O pró-reitor afirma ainda que ainda existem dificuldades na implantação das políticas de retenção, porém prioriza-se estabelecer melhores condições e ambientes de trabalho.

De acordo com o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (2009, p. 21) o aprendizado possui um ciclo, e para que se obtenha sucesso nas práticas de gestão dos processos de aprendizado deve-se seguir este ciclo pré-estabelecido onde se deve examinar:

(...) a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo gerar transparência e aprimorar o nível de confiança entre todas as partes interessadas e que geram impacto no valor, na sustentabilidade financeira e orçamentária, social e ambiental e na governabilidade da organização.

A gestão nas universidades federais, muitas vezes acontece voltada basicamente ao controle de recursos, assim a eficiência é medida por meio de indicadores que, geralmente, quando usados isoladamente, não conseguem proporcionar uma conclusão essencialmente exata a respeito da realidade administrativa das IFES, ou seja, desenvolvem-se esforços no intuito de racionalizar o uso dos recursos humanos e materiais de que dispõem.

A UFGD conta com um departamento específico para administrar a gestão de pessoas, a PROGESP – Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas, que se conceitua da seguinte forma:

É o órgão responsável pela elaboração e implantação de políticas de gestão que visam o desempenho, o desenvolvimento na carreira, a qualidade de vida institucional, a orientação e a assistência aos servidores da carreira do Magistério Superior e do Técnico Administrativo em Educação na UFGD (UFGD, 2014).

No setor privado as empresas priorizam a contratação de colaboradores que tenham, entre outras qualidades, a proatividade, com visões próprias e inteligentes. O capital humano é o grande diferencial das empresas privadas, sendo que o mesmo é, ainda, o maior contribuinte da vantagem competitiva das organizações. Nas universidades federais de ensino, essa premissa não é menos verdadeira, haja vista que quanto maior for o número de profissionais

qualificados, com especialidades de ensino e visão do todo ‘organizacional’, melhor será a qualidade de ensino e o engajamento do mesmo em tomadas de decisões importantes ao cunho universitário, bem como melhor será o desenvolvimento de suas aptidões no dia a dia das salas de aula.

A organização entre docentes é obtida pela padronização de aptidões e de conhecimento, por exemplo, uma mesma matéria pode ser lecionada por professores distintos. Os cursos são uniformes e conhecem mais ou menos o que o outro instrui, porém não importa como uniformizar os conhecimentos e aptidões, a complexidade garante que cada docente possui certa liberdade de aplicar o conhecimento sobre determinada matéria de forma diferente, logo é praticamente impossível que dois docentes, apliquem o conteúdo da matéria que dominam de uma mesma forma, pois muitos conceitos são estabelecidos na forma de transmissão do aprendizado. Assim, entende-se que a gestão de pessoas da IFES devem se atentar ao fato de que os docentes são indivíduos distintos, de particularidades distintas e que precisam receber a devida atenção no meio em que trabalham para desenvolver suas habilidades e conhecimentos, porém não se deve fixar a atenção em apenas estes pontos, pois o processo de desenvolver pessoas implica, também, proporcionar formações que permitam o desenvolvimento de novas rotinas, novas atitudes e, ainda, a condição de capacitar o indivíduo de forma a aumentar seus conhecimentos na busca de uma melhoria contínua no desenvolver de suas atividades docentes.

De acordo com Chiavenato (2010) a gestão de pessoas e seu desenvolvimento estão ligados ao desenvolvimento de carreiras, assim a carreira sugere um desenvolvimento profissional gradativo, com cargos elevados e complexos, fazendo com que o processo foque o planejamento da carreira futura dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados.

Aplicando este conceito as IFES, entende-se que o docente que se sente valorizado e que investe em seu aprimoramento profissional tende a garantir o bom desempenho dos acadêmicos, elevando o padrão de ensino das universidades. Deve-se, porém, ressaltar que apenas a dedicação e a qualificação docente não são os únicos fatores que influenciam na absorção de conhecimento pelos acadêmicos, pois de nada vale um professor devidamente qualificado e valorizado na universidade, se não há por parte do discente o real desejo de aprender.

Chiavenato (1999, p. 495) evidencia, ainda, que todo treinamento é provisório e o une ao conceito de capacidade, afirmando que “(...) treinamento é o processo educacional de curto

prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Assim, nota-se que desenvolver a gestão de pessoas nas IFES, deve ser algo que desburocratize o processo e o foco além do mero treinamento pessoal, ou seja, devem-se abranger aspectos aproximem o processo de educação à vontade do docente de ensinar e contribuir para a qualidade de ensino no país.

De acordo com Davel e Vergara (2001, p. 38):

Pessoas não fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

De acordo com a Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012 (2012, p. 28):

A ampliação do número de professores e técnicos trouxe resultados qualitativos, sobretudo para a graduação, seja pela melhoria da qualificação dos professores para o ensino, seja pela possibilidade de ampliação da participação de estudantes em projetos de pesquisa e extensão.

Assim, entende-se que apesar de o número de professores ter crescido, os mesmos estão se qualificando cada vez mais, garantindo assim uma maior qualidade no ensino superior do país, fazendo com que estudantes procurem cada vez mais participar de pesquisa e extensão nos campus. A Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012 (2012, p. 31), traz ainda a seguinte afirmação:

No que diz respeito aos recursos humanos, na perspectiva dos Reitores das Universidades Federais, para um novo programa de expansão deverá ser considerado mecanismos efetivos de fixação de professores, sobretudo nos campus do interior.

Observa-se, assim, que a questão ligada à retenção de docentes nas universidades federais é realmente um ponto importante a ser discutido e analisado por todos os envolvidos no processo de formação superior das IFES do Brasil.

O corpo docente das IFES é um indicador de grande força no que confere a excelência dos serviços de educação superior no país, logo a retenção de talentos docentes deve propor meios de tornar o clima organizacional da IFES favorável à fixação destes talentos docentes empenhados com a cultura organizacional da universidade. Os eixos da estratégia: missão, visão e valores, precisam estar em todas e quaisquer relações da universidade para com seus docentes, seja por meio de conversação ou ainda por meio de experiências.

Binotto et. al (2012, pag. 7) afirmam que:

a competência do docente é associada a essa complexidade de concepção do que seja o fazer universitário, ou seja, que não há distanciamento entre as dimensões ensino, pesquisa e extensão, mas há entre elas um diálogo dinâmico no qual os discentes estão envolvidos. A seleção desse profissional envolve a percepção de sua capacidade de articular a indissociabilidade prevista inclusive nos instrumentos legais da educação.

Desse modo, entende-se que é preciso adaptar as ferramentas e estratégias de seleção, alinhando as expectativas da IFES com às do docente, para que, dessa maneira possa existir uma identificação e um sentido no desenvolver das tarefas cotidianas entre os dois lados. Para que essa adaptação aconteça é preciso analisar todas as variáveis envolvidas, estabelecendo perspectivas, métodos e metas, além de elaborar ferramentas para esta adaptação, pois o ambiente físico impacta no clima da instituição, além de promover a maior socialização e colaborar para que o docente se sinta cada dia mais parte da universidade e das decisões que ocorrem dentro dela.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise de atração, desenvolvimento e retenção de docentes dentro das IFES, o presente trabalho analisou as novas tendências da gestão de pessoas no ambiente das Instituições Federais de Ensino.

Nota-se que as IFES passaram por um processo de intensa transformação. As diversidades de conhecimento presentes nas universidades necessitam de um olhar mais atencioso no que diz respeito a gestão dos docentes das instituições de ensino.

A gestão dos docentes das IFES, como em qualquer outra organização, deve ser feita, segundo Dutra (2001, p. 14), aliada à estrutura de trabalho e todas as suas singularidades, pois este tratamento faz com que os colaboradores se sintam, ou não, inspirados e satisfeitos com seu ambiente de trabalho. Neste sentido todas as mudanças que ocorreram no ensino superior do país trouxeram maiores expectativas em relação às condições de trabalho e ensino nas universidades, fazendo com que a visão acerca das políticas de gestão de pessoas nas universidades criem ambientes onde os docentes possam desenvolver e perceber o desenvolvimento de suas competências e aptidões profissionais.

Observa-se que o corpo docente das IFES é o principal fator indicador da excelência dos serviços de educação superior no país, logo a retenção de talentos docentes deve propor meios de tornar o clima organizacional da IFES favorável à fixação destes talentos docentes empenhados com a cultura organizacional da universidade.

Os autores pesquisados abordam claramente o conceito de que além de atrair docentes capacitados, deve-se investir em treinamento e desenvolvimento desses profissionais, de modo que, este se sinta valorizado e apto para desempenhar suas atividades de ensino e pesquisa com uma maior qualidade.

As IFES tendem a ganhar mais prestígio com profissionais capacitados e com títulos de mestre ou doutor, sendo que estes títulos geralmente são associados a profissionais que se encontram em constante processo de busca por conhecimento.

Observou-se que o número de cursos cresceu consideravelmente na UFGD desde sua criação, e, aliado a esta expansão notou-se o aumento do número de docentes com títulos de mestre e doutor. A rotatividade de professores na universidade também cresceu, porém é pequena quando comparada a quantidade de contratações realizadas pela universidade.

Notou-se que embora ainda não haja uma política específica de retenção de pessoas, a UFGD conta com um departamento especialmente criado para atuar no desenvolvimento da gestão de seus servidores, principalmente nos que diz respeito aos docentes: a PROGESP.

Aliado aos planos de expansão do governo federal a universidade, assim como as demais IFES procura ampliar e melhorar as políticas de gestão de pessoas, investindo e capacitando um de seus maiores capitais: os docentes.

6 Limitações de pesquisa

A pesquisa encontrou limitações no que diz respeito a estudos específicos a respeito da retenção de docentes nas IFES. Observou-se que as bibliografias acerca do assunto são bastante limitadas e pouco difundidas.

6.1 Sugestões para novos estudos

Com os resultados obtidos através desta pesquisa, bem como com o conhecimento adquirido no desenvolvimento da mesma, sugere-se que para estudos futuros:

- Realizar pesquisas *in loco* com docentes de Instituições Federais de Ensino Superior;
- Realizar pesquisas *in loco* em universidades particulares, para que se possam traçar parâmetros diferenciais entre as instituições;
- Realizar pesquisas de satisfação com os docentes no que tange as políticas de retenção dos profissionais nas instituições.

7 REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. “Tradução por” Celso A. Rimoli; Rev. José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da CunhaTavares. São Paulo: Atlas, 1998.

BINOTTO, Erlaine et al. **Seleção Docente nas Universidades Federais: a escolha da banca e suas atribuições**. 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG99.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2014.

BRASÍLIA. Adriana Rigon Weska. Ministério da Educação (Org.). **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012: Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012**. 2012. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=12386&Itemid;=.](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=12386&Itemid;=;)>. Acesso em: 11 jun. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Instruções para Avaliação da Gestão Pública - 2008/2009**. Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008. 88 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

COELHO, Elisa Thomazi Bratti; ROGLIO, Karina De Déa. **Remuneração Estratégica: um Estudo Qualitativo em Instituições de Ensino e Empresas de Outros Setores, XXXIV ANPAD, Anais...**, 2010.

CHAUÍ, Marilena de Souza. Entrevista ao Programa Roda Viva – TV Cultura. 03/05/1999. Disponível em: http://www.rodaviva.fapesp.br/materia/61/entrevistados/%20marilena_chau_i_1999.htm. Acesso em: 25/05/2014.

DAVEL, E. Vergara S.C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FELDEN, Eliane de Lourdes; KRONHARDT, Claudine Adriana Casarin. A Universidade e Formação De Professores. Porto Alegre, RS, **Vivências**. Vol.7, N.12: p.37-45, Maio/2011.

FILGUEIRAS, C. A. L.; BARRETO, A. L. Origens da universidade brasileira. IN: GOLDFARB, A. M.; MAIA, C. A., (orgs).; **História da Ciência: o Mapa do Conhecimento. Expressão e Cultura** – Edusp: São Paulo, 1999.

FRANÇA JÚNIOR, Nelson Rocha. **Retenção de talentos: considerações de aspectos determinantes na empresa Volvo S/A.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Ponta Grossa: Universidade Federal do Paraná, 2010.

GHISELLI, Edwin E. O talento Administrativo. In: WOLFLE, Dael. **A descoberta do talento.** 1. ed. Rio de Janeiro: Lidador, 1969.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas.** Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

MORGAN, Garret. **Imagens da Organização.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.

PROGESP (Brasil. Dourados/MS) (Org.). **UFGD 8 anos: Investimento em quadro de pessoal amplia sete vezes o número de servidores.** 2013. Disponível em: <<http://www.ufgd.edu.br/noticias/8-anos-2013-investimento-em-quadro-de-pessoal-amplia-sete-vezes-o-numero-de-servidores>>. Acesso em: 19 nov. 2014.

TONELLI, M. J. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G.; M. **Manual de gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: ABRH/APARH, E. Gente, 2002.

UFGD, Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGESP. **Dados sobre docentes da UFGD no período de 2010 a 2014.** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <camila.carvalho1@gerdau.com.br>. Acesso em: 13 out. 2014.

UFGD. **UFGD 8 anos: Investimento em quadro de pessoal amplia sete vezes o número de servidores.** 2013. Disponível em: <<http://www.ufgd.edu.br/noticias/8-anos-2013-investimento-em-quadro-de-pessoal-amplia-sete-vezes-o-numero-de-servidores>>. Acesso em: 19 out. 2014.

VERGARA, S.; DAVEL, E. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.) **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

8 APÊNDICE

Entrevista Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Grande Dourados

Questões abordadas

- 1) A universidade tem alguma preocupação quanto à retenção de professores na UFGD?
- 2) Existe alguma política na universidade para retenção de professores?
- 3) Conhece alguma universidade que trabalhe com a política de retenção? Poderia ser adequada a universidade?

Tem essa preocupação, não tem institucionalizado, ou seja, teria que passar pelo conselho, mas o conselho não tem nada aprovado. Mas tem outros incentivos quanto a qualificação como no mestrado, no doutorado, em áreas que não tem muitos professores formados, são incentivos para a qualificação. Outro incentivo tem a finalidade de favorecer os professores; distribuição de recursos financeiros para projetos. Exemplo: Tem garantido um recurso para professores que tem algum projeto de pesquisa, o que favorece a UFGD.

São exceções às universidades que tem, muitas conseguem recursos, mas não são da própria universidade, é pensada para que incentive o professor a ficar na universidade. Além disso, diárias e passagens para professores que forem participar de congressos, depende da necessidade, contribui com uma fração nas despesas, também exceção na UFGD, em se tratando de universidades públicas federais. Outra prática para servidores: Iniciação ao serviço público, não tem como objetivo central a retenção, mais facilita o início do trabalho dos professores, já que é difícil a adaptação por traumas causados pelo início da função.

A PROGRAD representa a parte que apresenta seminários para os professores ingressantes, explica desde o regulamento, as sistemáticas, tudo que está por trás da problemática do ensino com o objetivo de facilitar o início ao trabalho.

Uma das coisas que podem reter os professores é reconhecida que isso interfere na retenção. Na PROGESP solicita que todos que ingressam tenha tutor, que faz parte da fase inicial, quando se tem dúvidas, ou precisar de alguma ajuda, faz-se esse elo para que se possa futuramente se expandir para outros professores. Hoje o tutor de Administração é o Jair, e para todos os outros setores existe essa figura do tutor, Não existe um projeto direto, mas proporciona boas condições de trabalho. Uma coisa que tem dificuldades é inerente a UFGD, muitos professores que vem de fora, mas logo acabam indo embora por questões familiares. Um caso recente de uma pessoa que foi embora e foi redistribuída, pois foi para outra universidade federal, mas as condições não eram tão favoráveis quanto às condições da UFGD, e ocorrem casos de as pessoas quererem voltar e o pedido ser negado.

A situação hoje é algo mais informal, como procurar favorecer os docentes nas universidades. Existe um favorecimento de gestão democrática, favorece a participação das pessoas, as pessoas podem opinar para dizer o que pode mudar seu trabalho. Muitas decisões são na própria universidade, deveria ter algo mais focado, para favorecer a retenção. Não

existe na universidade algum tipo de favorecimento, como nos projetos, para distribuição de finanças, o critério utilizado é quem tem projetos e não quem está há mais tempo na universidade. O professor é coordenador do fundo de pró-reitores do Brasil, participa das reuniões e pelo Brasil todo nunca ouviu em nenhum momento percebeu-se que existe uma preocupação ou alguma política que favorece a retenção como na UFGD. Existe uma dificuldade para a gestão implantar uma política de retenção, melhor trabalhar no que se faz a retenção como boas condições de trabalho, bom ambiente de trabalho, agora o que fazer diretamente ainda se tem dúvidas.

A universidade tem se expandido rapidamente, deu um salto enorme no crescimento ainda está se estabilizando, pode ser que no futuro seja possível a implantação dessa política de retenção, existem muitas universidades mais antigas que ainda não tem essa política, conhece também, por exemplo, corumbá que é mais antiga e existe uma rotatividade muito grande professores, o que podemos considerar um ponto negativo para a questão da política de retenção. Considerando toda a entrevista podemos perceber que indiretamente existe um incentivo, mas nada formalizado.