

## **Programas de benefícios sociais para docentes no ensino superior brasileiro como forma de reter talentos: um estudo exploratório**

Jose Alberto Carvalho dos Santos Claro

Rogério Augusto Profeta

**Resumo:** Este estudo teve como objetivo principal constatar quais tipos de Benefícios Sociais (BS) são disponibilizados aos Docentes de Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil. Partiu-se do pressuposto oriundo do senso comum de que as condições de trabalho dos docentes do Ensino Superior beiram à precarização, na medida em que os salários estão achatados, as jornadas duplas e triplas são recorrentes e tem-se na atividade docente um instrumento de complementação de renda. A revisão da literatura permitiu que fossem identificados 35 tipos de BS, desde aqueles previstos na legislação trabalhista até outros de caráter complementar, vinculados à melhoria da qualidade de vida no trabalho. A coleta de dados foi feita diretamente por e-mail a 8952 docentes em todas as regiões do Brasil complementada pela técnica snowball. O formulário de pesquisa foi disponibilizado na internet. Foram recebidas 668 respostas e os dados analisados pelo software IBM SPSS Statistics 19.0, com ênfase na análise descritiva. Os resultados apontam que dez BS dentre os 35 constatados pela revisão de literatura são os mais recorrentes nas IES estudadas (presentes em mais de 50% das IES) e outros sete BS estão entre os menos ofertados (presentes em menos de 15% das IES). Estes dados permitem concluir que a oferta de BS por IES não proporciona significativas melhorias nas condições de trabalho e o aumento da atração/retenção de talentos para a docência.

**Palavras-chave:** Benefício social. Ensino superior. Docência. Talentos.

### **Social benefits programs for the brazilian higher education faculty as one way to achieve talent retention: an exploratory study**

**Abstract:** This study aimed to verify what kinds of social benefits are available to the faculty members of Higher Education institutions in Brazil. Its starting point was the assumption originated from common sense which states that faculty work conditions are at the edge of poverty, once salaries are compressed, double or triple working shifts are common and teaching has become a tool for complementary income. The literature review allowed 35 types of social benefits to be identified, starting with those ensured by labor laws and going all the way through other benefits with complementary characteristics, related to the improvement of life quality at work. Data gathering was possible due to e-mails exchanged with 8952 faculty members in every region of Brazil, complemented by the snowball technique. The research form was available online. 668 answers were received and the data was analyzed by the software IBM SPSS Statistics 19.0, focusing on descriptive analysis. The results show that out of 35 social benefits identified by literature review, there are ten which are the most common (present in over 50% of the institutions) and other seven are the less offered ones (present in less than 15% of the institutions). The data allows us to conclude that the offering of social benefits does not provide significant improvements in working conditions nor the rise of talents attraction/retention when it comes to faculty.

**Key words:** Social Benefits. High Education. Teaching. Talents.

## 1 Introdução

Entender como se dá a realidade dos Benefícios Sociais (BS) por parte das instituições de ensino superior (IES) é necessário, visto que a realidade da atuação docente é cada vez mais endurecida por jornadas de trabalho duplas, triplas e sem tempo para pesquisa ou melhora no conteúdo teórico necessário para o trabalho didático desses profissionais. Portanto, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais benefícios sociais são oferecidos pelas instituições de ensino superior ao seu corpo docente? Como pressuposto de pesquisa parte-se da hipótese de que as IES não possuem um programa de benefícios sociais para atração e retenção de seu corpo docente.

Justifica-se este estudo em virtude de não se encontrar na revisão da literatura, dados que respondam à pergunta de pesquisa, somando-se a isso o fato de que é cada vez mais se dá importância à retenção de talentos por parte dos diversos setores da economia para atuarem em suas organizações (DUNZER et al., 2008) e pouco se verifica isso no setor acadêmico brasileiro. Pode ser por causa da necessidade de se aprofundar o envolvimento entre os atores e a organização, na qual um discurso mais democrático pode se apresentar como incompatível com o modelo de gestão existente, ou ainda, demonstrar estar longe do consenso entre a teoria e a prática, na realidade das organizações escolares (SOUZA; PRADO, 2009). Mesmo os estudos organizacionais terem experimentado um vigoroso impulso, se questiona se é importante ter docentes talentosos nos quadros das IES privadas, ou apenas alguém que cumpra o horário estabelecido da grade curricular dos diversos cursos oferecidos por essas organizações, algumas empresas de capital aberto com ações negociadas em bolsas de valores, conforme nos aponta Marques (2013) e a incorporação, cada vez maior, das demandas do capital internacional na educacional brasileira (BORGES; AQUINO, 2013). Assim, “a mudança no mundo empresarial atinge um elevado grau de inovação e agilidade, contemplando o ser humano como protagonista de uma nova história organizacional [...] (e de) retenção dos talentos” (LEONARDO, 2002, p. 42).

Este estudo exploratório tem como objetivo geral verificar quais planos de BS as instituições privadas e públicas de ensino superior no Brasil disponibilizam para reter talentos na categoria docentes. Como objetivos específicos o estudo pretende fazer revisão teórica sobre plano de BS, atração e retenção de talentos, profissão docente no ensino superior brasileiro e verificar a disponibilização de plano de benefícios sociais por parte das IES junto ao corpo docente como forma de retê-lo ou atraí-lo para seus quadros.

Como estratégia metodológica se adotou a pesquisa exploratória, quantitativa, com revisão teórica e aplicação de levantamento junto a professores que atuam no ensino superior no Brasil. A técnica de coleta de dados partiu de: a) dados secundários: uma pesquisa bibliográfica; b) dados primários: *survey* eletrônico enviado pela rede social na internet LinkedIn e com estratégia de ‘bola de neve’ (indicação de novos respondentes pelos respondentes iniciais) para encontrar a posição dos docentes.

Os dados coletados foram analisados, neste primeiro momento, a partir da busca de fatores de diferenciação, seja pela presença mais marcante de algum benefício em especial (benefícios presentes em mais de 50% das IES pesquisadas) ou pela ausência do benefício (menos de 15% de oferta do benefício pelas IES pesquisadas). Com o uso de estatística descritiva, estratificou-se dez benefícios presentes em mais de 50% das IES e sete benefícios encontrados em menos de 15% das IES.

Este trabalho é composto, além desta introdução, por revisão da literatura, aspectos metodológicos, análise dos resultados e sua apresentação, e as considerações finais.

## 2 Revisão da Literatura

Esta seção parte da discussão breve sobre a área de gestão de pessoas, suas políticas de benefícios sociais, condições de trabalho, qualidade de vida no trabalho, atratividade de talentos docentes, qualidade e produtividade, resultados acadêmicos e competitividade das organizações.

A Administração, vista como ciência, tem a presunção de que a eficiência na gestão das pessoas, ou do capital intelectual, é uma fonte inesgotável de potenciais melhorias nos processos e sistemas da empresa tendo como resultado o melhor desempenho do negócio. A Escola de Relações Humanas, já na década de 1920, concluiu que o comportamento humano é influenciado pelas condições de trabalho e pela motivação dos trabalhadores e que isso influencia o desempenho.

Sabe-se que o aspecto motivacional é composto por fatores de abrangências diversas e que os mais perenes são aqueles que se originam no próprio indivíduo. Por outro lado, existem fatores motivacionais que podem ser ‘estimulados’ por meio de ações objetivas da empresa, na forma de disponibilização de benefícios tangíveis e imediatos, que causem diferenciação entre as empresas enquanto opções de local de trabalho, empregadoras e retentoras de talentos.

Em sendo os trabalhadores dotados de novas características e habilidades, certamente passam a ter valor para as empresas, o que implica em esforço por parte das mesmas para contratar e manter esses profissionais. Daí resulta a estratégia de oferecer Benefícios Sociais diferenciados traduzidos em vantagens que as organizações colocam para profissionais que elas necessitam para conseguir cumprir sua missão estratégica. Gomes e Castro (2004, p. 32) constataram a existência de uma Política de Benefícios Sociais em uma empresa de grande porte, entre os quais se destacavam “os serviços de saúde (assistência médica/hospitalar), previdência social (complementação da aposentadoria), ticket refeição, subsídios às mensalidades escolares para os empregados e seus dependentes, transporte”.

Pizolotto (2000) também identificou inúmeros tipos de benefícios sociais oferecidos pelas empresas, num ambiente que deixa de ser regulado por meras questões legais e passa a operar nas condições de liberalidade no qual as empresas procuram lançar mão de mais artifícios para atrair e manter seus funcionários.

Os Benefícios Sociais para o grupo de empresas estudadas, segundo Pizolotto (2000), podem ser flexíveis (em que os trabalhadores escolhem aqueles que mais se adaptam ao seu perfil), destacados a seguir e que será a base para a parte empírica deste estudo: Creche; Exame Médico Periódico; Médico do Trabalho; Refeitório/Restaurante; Vale Transporte; Ajuda de Custo Empregado-Estudante; Auxílio Funeral; Adiantamento Salarial; Aluguel de casa; Assistência Jurídica; Assistência Médico-Hospitalar/Plano de Saúde; Assistência Odontológica; Atividades Recreativas e Culturais; Assistência Social; Automóvel; Auxílio Educação; Auxílio Medicamentos; Auxílio para Cursos de Idiomas; Bônus; Cesta básica; Complemento de Aposentadoria/Plano de Seguridade Social; Cooperativa de Crédito; Cursos Variados; Empréstimos Financeiros; Estacionamento Privativo; Festa de Natal; Reconhecimento Profissional; Seguro de Vida em Grupo; Serviço Profissional; Serviço de Prevenção de Doenças Profissionais; Serviços Facilitados; Saúde e Segurança do Trabalho.

Como se pode depreender da lista acima, os tipos de Benefícios Sociais são diversos e nem sempre de fácil mensuração quanto à influência no aspecto motivacional ou na atração/retenção dos trabalhadores e até mesmo o quanto representam de custos adicionais às empresas, já que alguns deles são imprevisíveis quanto ao aspecto financeiro e não é objeto deste estudo. É certo que à medida que os Benefícios Sociais são incorporados na condição de salários indiretos, os salários diretos decrescem, conforme observou Arbache (1995).

Em complemento aos Benefícios Sociais, o cuidado com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), passa a ser um diferencial importante. Santana et al.

(2010) estudaram os fatores de satisfação dos gestores escolares e vislumbraram que a categoria Remuneração - Compensação Justa e Adequada aparece como aquela em que há sentimento de ausência de satisfação. Esse resultado revela a necessidade de estudos para propor ações efetivas com vistas à melhoria das condições que a contemplam, envolvendo não só a questão do salário, mas também benefícios, seguros, assistência hospitalar e a política adotada pelo Sistema de Ensino para definir essas questões (SANTANA et al., 2010).

Mas há casos positivos, como a demonstrada pela pesquisa que analisou os aspectos referentes à QVT do corpo docente de uma IES privada em Pernambuco e observou que o nível de satisfação dos professores é alto, o que demonstra existência dos indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho dessa empresa na visão de Vasconcelos et al. (2012). Outro caso positivo, mesmo não sendo referente a docentes, mas aos secretários executivos de uma IES pública, é apontado no estudo de Oliveira et al. (2012). Há uma relação positiva também entre comprometimento, bem estar e satisfação no trabalho de professores do curso de Administração em uma IES pública federal (TRALDI; DEMO, 2012).

A QVT tem outra decorrência importante para as organizações: a atração/retenção de talentos, embora seja, é claro, apenas uma das variáveis que influenciam neste fenômeno. É intuitivo considerar que ampliar a gama de Benefícios Sociais e investir na melhoria da QVT constituem estratégias que podem levar à maior atratividade/retenção de talentos nas empresas e que ambas concorrem para melhorar o comprometimento das pessoas e, conseqüentemente, a produtividade delas no trabalho, muito embora tal correlação não seja assim tão direta, como afirmam Medeiros et al. (2003).

A operacionalização das Políticas de Benefícios Sociais bem como das iniciativas de melhorias na QVT são de responsabilidade da área de Recursos Humanos, na maioria das empresas. Appel e Pucci (2007) apontam que as preocupações acerca da QVT não devem limitar-se apenas ao ambiente de trabalho, mas também estender-se ao entorno da empresa e da vida dos funcionários, pois este contexto todo influencia os comportamento pessoais e profissionais e, por conseqüência, nos resultados obtidos pelos funcionários vs. esperados pela organização. Dunzer, Melo e Melo (2008), por sua vez, destacam o desempenho de uma unidade de recursos humanos de uma empresa de grande porte do setor de energia no Brasil, apontada como a ‘Empresa dos Sonhos dos Jovens Universitários’, e registram que os principais fatores de atração é a oportunidade de realizar projetos desafiadores, a infraestrutura e a boa imagem da companhia, além da possibilidade de crescimento profissional. Os **benefícios**

(grifo nosso), a participação nos lucros e o salário adequado à função exercida também foram destacados (DUNZER; MELO; MELO, 2008).

A retenção de talentos enfrenta outros desafios, conforme aponta Leonardo (2002) quando mostra que fatores tecnológicos condicionam as necessidades de conhecimento. Aponta o conflito entre as expectativas individuais (satisfações pessoais através do salário, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidades de carreira, segurança no cargo, e etc.), frente às necessidades organizacionais (capital, edifícios, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidades de mercado, e etc.).

O comprometimento organizacional, que possui estudos bem difundidos (MEDEIROS et al., 2003), é algo que as IES também deveriam buscar junto ao corpo docente, pois, deveria se pensar em uma fixação maior desse docente em atividades administrativas, de pesquisa, orientação e outras áreas relacionadas com a área de conhecimento do professor. Pesquisas apontam fragilidades nesse quesito (PAIVA; MORAIS, 2012). A pesquisa sobre o vínculo do profissional com a sua carreira envolve dois construtos – o de comprometimento e o de entrenchamento, cujas influências no desempenho ainda estão por ser mais bem compreendidas. Ao analisar a influência destes dois vínculos com a carreira na produção acadêmica do docente inseridos no contexto público e privado do ensino superior brasileiro, Rowe e Bastos (2010) revelam que quanto mais o docente investe tempo e dinheiro em sua carreira, maior é a sua produção acadêmica. Encontraram, também, diferenças nas influências dos dois vínculos com a carreira na produção acadêmica entre IES públicas e privadas, com dados mais positivos a favor das primeiras. Entretanto, para Santos (2013) a Educação não se submete inteiramente à lógica das profissões, porque apresenta características irreduzíveis àquelas das profissões liberais.

A partir deste ponto a revisão da literatura traz a análise de pesquisas publicadas sobre o tema trabalho docente e suas derivações. Isso se faz necessário para entender as mudanças que o profissional da educação, principalmente atuante no ensino superior privado brasileiro, vem tendo nos anos anteriores a este estudo. O farol para esta revisão foi dado por Schwartzman (1991) ao afirmar que a modernidade que uma IES almeja deve ser a manutenção dos seus ideais.

Uma das questões apontadas nas pesquisas é a medição do grau de identidade organizacional que docentes possuem para com a instituição de ensino na qual atuam. No estudo de Arruda e Pereira (2012) há a percepção de que os professores, sujeitos da pesquisa, possuem baixa relação com a instituição à qual estão vinculados. É difícil a inferência e a generalização desse fato, e novos estudos são necessários, mas esse afastamento pode ser provocado pelo

fato de a instituição de ensino não proporcionar atenção para com o seu corpo docente em termos de benefícios.

Percebe-se que a alocação de recursos para apoiar a atividade docente deveria ser uma das principais vantagens de uma IES, sendo que os objetivos e a missão de uma instituição acadêmica deveriam ditar como a alocação de tempo dos professores deveria ocorrer, porém Avila e Marques (2008) detectaram que o padrão de gastos em relação às demais despesas deveria, igualmente, ser consistente com a missão institucional, e não o é. Comprova-se aqui a baixa importância do docente nas IES estudadas. Novas realidades para a contratação dos docentes surgiram, como é o caso das cooperativas educacionais, investigadas por Serva et al. (1994). Já nas chamadas universidades corporativas, os docentes são os próprios colaboradores das empresas, e normalmente atuantes na alta gerência e com formações diversas (BRANDÃO, 2006). Já nas IES públicas o processo de recrutamento e seleção é bem mais incisivo e se utiliza de técnicas gerenciais atualizadas (SILVA, H. S., 2012). Ao estudar a administração de pessoal com atuação científica, lembra Roman (1974, p. 81) que “o recurso humano é, em última análise, o fator mais importante”.

Mas o que as pesquisas apontam é a precarização do trabalho docente. Após discutir as atuais condições de trabalho dos docentes de escolas públicas brasileiras e as novas demandas que têm sido apresentadas à educação escolar com relação aos seus objetivos, refletindo em mudanças nas formas de gestão e organização do trabalho na escola, percebeu-se que tais mudanças trazidas pelas reformas educacionais mais recentes têm resultado em intensificação do trabalho docente, ampliação do seu raio de ação e, conseqüentemente, em maiores desgastes e insatisfação por parte desses trabalhadores (OLIVEIRA, 2004).

Para Maués (2010) a análise do trabalho docente na educação superior vem ganhando destaque na literatura em função das nuances que tem acompanhado essa atividade. O trabalho desta pesquisadora analisa as transformações pelas quais a educação superior vem passando como consequência da Reforma do Estado e dos reflexos mais visíveis dessas mudanças no trabalho do professor.

O texto de Silva e Silva Júnior (2010) analisa as implicações do modelo de avaliação heterônomo nas relações de trabalho de uma amostra de sete instituições federais de ensino da região sudeste brasileira. Consideram esses autores, que tal modelo se constitui no contexto da acumulação flexível e da progressiva importância do trabalho imaterial no processo de valorização do capital. Afirmam que o trabalho do professor e as práticas universitárias tendem a se configurar, forçadamente, como utilitárias, pragmáticas e competitivas. O produtivismo acadêmico (algo que é bastante debatido entre os coordena-



dores de área na CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e no próprio Plano Nacional de Pós-Graduação em vigência (BRASIL, 2011)) e as relações de trabalho são marcadas pelo individualismo e competitividade. Buscam, com o estudo, desvendar o fetiche do prazer no trabalho acadêmico-científico, que se revela como processo de deterioração das relações de trabalho e de estranhamento em relação às objetivações do trabalho intensificado e precarizado do professor. Concluem que a ideologia do produtivismo acadêmico produz consequências prejudiciais à vida sócio-familiar e à saúde, assim como implica em um processo de desumanização (SILVA; SILVA JÚNIOR, 2010). A importância atribuída à concepção de que é cada vez mais importante a reavaliação do foco adotado para as políticas públicas voltadas ao ensino superior, retomando-se a perspectiva do mesmo enquanto um bem público é reforçado por Ribeiro e Sacramento (2010).

A visão da competitividade insalubre apontada por Silva e Silva Júnior (2010) não obtém corroboração no estudo de Marques e Ferreira (2012) os quais sugerem a existência de alguma coesão dentro de um grupo disciplinar de Educação Física em Portugal, já que os professores mais novos reconhecem que a sua evolução depende, também, da relação que estabelecem com os mais velhos e os mais velhos reconhecem que os mais novos são indispensáveis na atualização de determinados saberes, procurando, pois, baseados nestes pressupostos, estabelecer uma relação profícua entre todos, independentemente da geração em questão ou da escola de formação inicial.

A atividade docente não é tida como plenamente saudável. O estudo de Barreto (2008) teve como objetivos investigar os elementos que contribuem para desencadear o estresse no exercício da docência universitária e conhecer as estratégias adotadas pelos professores para enfrentar as situações estressantes, a fim de promover um exercício saudável do ofício. Ela aponta que a docência universitária comporta em sua natureza uma diversidade de atribuições, exigências e desafios que articulados poderão contribuir para o desencadeamento do estresse. E prossegue confirmando que no exercício da docência, as variáveis que interferem no desencadeamento do estresse são: as más condições de trabalho, cobranças institucionais, o descompromisso dos alunos, a jornada excessiva de trabalho, a baixa remuneração, a falta de incentivos ao professor, as incertezas quanto à carga horária e às dificuldades na administração do tempo (BARRETO, 2008).

Outra realidade que os docentes enfrentam é a necessidade de atualização constante, pois as organizações precisam de pessoas com competências cada vez mais diferenciadas, específicas e baseadas em tecnologia a serem traba-



lhadas pelos cursos superiores (COSTA; CUNHA, 2001). Em pesquisa com egressos de um programa de pós-graduação em Administração, verificou-se que há contribuição para a formação deles, notadamente, no domínio das habilidades e dos conhecimentos técnicos e científicos, e menos sobre o domínio das capacidades relacionais, éticas, políticas e identitárias, nas quais pesa o foco sobre a formação para a pesquisa, em detrimento da formação para o processo de ensino (VALADÃO JÚNIOR; RODRIGUES, 2012). Também se “requer a compreensão dos processos de constituição da identidade profissional, da produção de sua subjetividade, das relações que o professor desenvolve com o outro e com os diferentes outros que participam da sua formação” (SOUZA; VILLAS BÔAS, 2012, p. 772).

A preocupação com a qualidade das instituições de ensino superior não é preocupação exclusiva das organizações brasileiras que atuam no setor. Há a discussão relativa à realidade da América Latina apresentada por González, Carmona e Sandoval (2012) que estipula um conceito específico de qualidade para cada modelo de universidade que se pretende, e a proposta de Silva, L. E. O. (2012) para a criação de uma nova tipologia das instituições que oferecem o serviço de educação no terceiro nível. Isso passa pelas questões avaliativas utilizadas no continente (LAMARRA, 2012) e pela percepção da qualidade pelos estudantes (LARRAURI et al., 2012).

Um texto que trata influência das políticas de avaliação da educação superior sobre o trabalho docente universitário é apresentado por Paula (2012). Políticas que, para ela, têm comprometido a autonomia do campo intelectual refêm de uma lógica produtivista, que valoriza muito mais os produtos, sobretudo publicações, do que os processos e a qualidade propriamente dita do trabalho desenvolvido na universidade.

Ao discorrer sobre a adoção do marketing pelas instituições de ensino superior, Martins (1989) conclui que usar essa orientação é uma atitude da Escola, por intermédio também dos professores (além das outras pessoas que lá atuam), cujo trabalho visa a “compreender as necessidades e gerar satisfação de seus alunos” (p. 43). Para outro autor, Vasconcelos (2005), a Educação assume as características de um negócio como outro qualquer. Nesse sentido, bons professores são peças-chave nas instituições de ensino superior. Como qualquer outro profissional, o docente também tem objetivos, necessidades e expectativas com relação à sua atividade e ao seu ambiente de trabalho. Assim, ele investigou a percepção geral dos docentes de um programa de bacharelado em Administração de uma faculdade localizada na zona leste da cidade de São Paulo sobre as variáveis de marketing interno relacionadas, especificamente, à

satisfação, motivação e bem-estar no trabalho. Os resultados indicaram que, em termos globais, as dimensões referentes ao comprometimento, desenvolvimento pessoal, relacionamento com os superiores hierárquicos, satisfação no trabalho, trabalho em equipe, infraestrutura, autonomia, clima organizacional, identificação com a instituição, avaliação e desempenho dos professores e relacionamento interno são percebidas de maneira positiva, apesar de algumas sofrerem restrições. Por outro lado, as dimensões política de recursos humanos, processo de comunicação interno, remuneração e informações sobre a performance da instituição são vistas negativamente (VASCONCELOS, 2005).

Já a preocupação com aspectos referentes à relação entre modelos de gestão curricular e o profissionalismo docente com desdobramento para questões relativas às políticas de avaliação de resultados e suas implicações no currículo e nas práticas escolares é apresentada por Barretto (2012). Baseados no fato de que universidades e faculdades têm reconhecido que é necessário alcançar níveis elevados de desempenho do professor em sala de aula e que isso se reflete em tentativas de eleger critérios robustos para mensuração do desempenho dos professores, Mendes-da-Silva et al. (2011) buscaram aspectos relevantes para a avaliação de professores na área de finanças e encontraram que: i) com respeito aos atributos individuais do professor, ser: responsável, confiável, motivado, encorajador e didático leva a uma avaliação de maior nível por parte dos alunos. Modelos para dimensionamento do corpo docente e sua alocação, para que todo o seu tempo contratado esteja ocupado pelas IES, são analisados na academia (EMBIRUÇU, FONTES; KALID, 2013), o que nos leva a pensar em um retorno à era taylorista de tarefas distribuídas ao operariado. Ao investigar sobre as concepções acerca da função social do professor, Freitas (2012) concluiu que nas políticas públicas prevalece a concepção de professor tarefeiro, sem autonomia e cumpridor de procedimentos preestabelecidos, e que esta concepção está comprometida com interesses mercadológicos.

Ao investigar sobre a qualidade da Educação, Gusmão (2013) afirma que as noções dessa qualidade e a redução das desigualdades educacionais, devem ser vistas por dois prismas: 1) a elevação do desempenho dos estudantes nas provas de larga escala; e 2) a garantia de condições de ensino que conduzam a uma formação ampla dos estudantes. Em um estudo que buscou identificar, a partir da percepção de docentes, quais são os fatores fundamentais para a construção e manutenção da qualidade do Ensino Superior Privado nos Cursos de Administração de Curitiba (PR), pesquisadores apontam evidências da presença de três padrões estruturados de cognição entre os pesquisados: (1) Docente Com Bom Relacionamento e Presença em Sala de Aula; (2) Docente

Bem Qualificado; e (3) Docente Com Maior Experiência Profissional e discutem os padrões cognitivos dos três grupos identificados e levantam possíveis questionamentos quanto às implicações desses padrões na qualidade do ensino nos cursos de administração (MACIEL et al., 2008).

Já outros estudos não identificam a atuação docente como algo que retenha alunos nas instituições. A partir de uma pesquisa quantitativa descritiva transversal junto a 283 alunos formandos na graduação em administração em duas IES de Joinville (SC), os pesquisadores buscaram identificar os atributos que mais os satisfazem, bem como os atributos que mais contribuem para a satisfação destes alunos. Identificaram que os principais atributos que contribuem para a formação da percepção de satisfação de alunos são: aceitação dos alunos do curso no mercado de trabalho e ambiente universitário, clima no campus, vida no campus. E consideram esses atributos como ‘chave’ e que devem ser considerados pelas IES, caso queiram construir a satisfação de seus estudantes (MAINARDES; DOMINGUES, 2008). Somente nas conclusões do estudo é que foi colocado que é “evidente que o corpo docente [...] (das) IES é competente” (p. 14). A discussão ainda tem muito a avançar, mesmo porque pesquisadores ainda testam qual seria o método adequado para medir a satisfação dos atributos de qualidade em uma instituição voltada para o ensino (BUETTGEN et al., 2008; MAINARDES; DESCHAMPS, 2009).

Essas situações tendem a conflitos. Oliveira e Melo (2006) discutem algumas tendências concernentes à natureza e ao significado dos conflitos docentes ocorridos no Brasil entre os anos de 1998 e 2003, a partir de suas manifestações acolhidas ou preconizadas pelos sindicatos. Procuraram identificar e analisar os conflitos manifestos no período, quantificaram e qualificaram os conflitos, identificando os protagonistas e analisando a principal motivação desses, seus desenlaces e as vitórias obtidas. Concluíram que o trabalho pedagógico foi reestruturado nos anos anteriores ao estudo em decorrência das reformas educacionais empreendidas, o que deu lugar a novos problemas, conflitos e resistências, como expressão da insatisfação dos docentes (OLIVEIRA; MELO, 2006). Sobre a satisfação com a carreira docente, o estudo entre professores da área médica no Brasil de Costa (2009) deve ser utilizado no entendimento do tema, bem como o estudo sobre profissão docente realizado por Niño (2010).

Partindo do conceito de ‘reconhecimento social’ e da questão da formação de ‘senso de injustiça’, Gatti (2012) analisou políticas recentes relativas à carreira docente, por meio de documentos e ações emergentes em nível federal, estadual e municipal. Discute planos de carreira e sua relação com a vida profissional

dos docentes em estados e municípios e com a qualidade da educação. Conclui, por essas análises, que a questão do reconhecimento social desse profissional ainda sofre com os problemas evidenciados, o que explica o crescente senso de injustiça que percorre a categoria.

Há situações em que novas funções docentes são criadas, até com outras nomenclaturas e com rendimentos mais baixos, além de outras anomalias e isso contribui para a precarização do trabalho docente (PINTO et al., 2012). Para Lantheaume (2012), os professores enfrentam dificuldades agrupadas sob a denominação vaga de ‘mal-estar docente’. Ele descreve e analisa, à luz de uma sociologia pragmática, como eles procedem diante da introdução de novas normas de trabalho. Utilizando a resistência, ajustes, astúcias e diversas estratégias, tentam construir o sentido do ofício e sua própria dignidade e, ao mesmo tempo, ‘salvar a pele’. A pesquisa etnográfica, suporte do estudo, mostra que a gestão das dificuldades está na essência do ofício.

Já o estudo de Correia et al. (2012) analisa a influência das políticas educativas nos contextos e no trabalho do professor. A partir de um conjunto de informações empíricas, recolhidas no decurso de dois projetos de investigação, foi possível descrever as modalidades através das quais os professores gerem o seu sofrimento profissional. Por outro lado, estes mesmos dados também permitiram aos autores caracterizar um conjunto de ideologias profissionais defensivas, discernindo-se, igualmente, as tensões existentes entre as figuras dos jovens e dos alunos que frequentavam um determinado conjunto de escolas secundárias em Portugal. Com base na reinterpretação dessa mesma informação empírica, analisaram, também, os efeitos que assumem as atuais políticas educativas no reforço da alienação e da exploração do trabalho docente (CORREIA et al., 2012). Essa ideia sobre as atuais pressões vividas no trabalho docente são reforçadas pelo argumento de que o aumento e a intensificação das atividades acadêmicas como resultado das políticas voltadas para o ensino superior provocam essa situação (BOSI, 2010).

Em estudo que analisa a percepção de docentes de uma IES privada de Belo Horizonte (MG) sobre a vivência de prazer e sofrimento no trabalho Martins e Honório (2012) apontou a realização profissional como o fator de prazer no trabalho mais relevante. Esgotamento profissional, de outro lado, destacou-se como o fator de sofrimento no trabalho mais crítico. Depoimentos colhidos nas entrevistas revelaram que elementos de precarização no trabalho foram considerados como deflagradores de sofrimento no trabalho, principalmente aqueles relacionados à autonomia, a novas formas de avaliação do ensino superior e relacionamento entre pares.

Outro trabalho que analisa os processos de sofrimento no trabalho de professores universitários e as estratégias desenvolvidas para lidarem com essa realidade em uma IES privada foi realizado por Frota e Teodósio (2012). Os resultados indicam que apesar de satisfeitos com a profissão e com a instituição há o reconhecimento de que o aumento da carga de trabalho, precarização das condições de trabalho, mercantilização do ensino, aumento do número de IES, maior ênfase no resultado econômico e dificuldade do professor se manter atualizado são fontes relevantes de sofrimento no trabalho docente nos tempos atuais.

Lüdke e Boing (2012) focam o trabalho como via de realização pessoal, no caso do professor da educação básica como ponto de partida para sua formação. Afirmam que o magistério envolve dificuldades, que se refletem como desafios à formação de futuros professores. São analisados, pelos autores, alguns desses desafios e as contribuições teóricas procurando olhar para o trabalho real efetuado pelo professor como inspiração para a sua formação. Para eles é urgente que se construa uma parceria efetiva entre as duas instituições formadoras do professor, a universidade e a escola (LÜDKE; BOING, 2012). Mas, como apontam Joaquim et al. (2012), não há como negar a diferença entre o discurso e a prática no processo de formação docente, em qualquer nível de ensino no Brasil. Quanto aos futuros educadores, Palazzo e Gomes (2012) indagam sobre as implicações da formação de profissionais, cujos custos e retornos da formação são modestos perante os que escolheram outras carreiras.

A revisão teórica acima embasou o caminho definido pelos pesquisadores para esta pesquisa, caminho que é apresentado na seção seguinte dos aspectos metodológicos.

### **3 Aspectos Metodológicos**

Nesta seção apresentam-se os aspectos metodológicos adotados ao longo desta pesquisa.

#### **3.1 Coleta de dados**

Foi formulado um questionário em que se buscou caracterizar o docente quanto a Gênero, Idade, Estado Civil, Unidade e Região da Federação. No âmbito estritamente profissional, os dados envolveram Titulação, Tipo da Instituição de Ensino Superior (IES) onde Trabalham, Tempo de Trabalho na IES, Tempo de Trabalho na Carreira e Função Desempenhada na IES, esta estratificada pelos autores em Alta, Média e Baixa, de acordo com a posição

na hierarquia da IES. O desenvolvimento da literatura possibilitou identificar 35 diferentes benefícios sociais proporcionados pelas empresas em geral aos seus funcionários. Tais benefícios foram apresentados aleatoriamente aos pesquisados sob a condição de indicar simplesmente: Existente, Não existente ou Não sei dizer.

A amostragem se deu por conveniência, a partir de contatos pessoais dos autores, que chegaram a 8962 docentes de IES por todo o Brasil. No período de 21 de março a 27 de abril de 2013, os contatos foram ativados e convidados a preencher o questionário via Google Docs. Este período compreendeu inclusive a fase de pré-teste do questionário, respondido por 17 docentes, cujos questionários foram mantidos na tabulação, dado que não foi necessária nenhuma alteração do instrumento de coleta de dados, uma vez que este atendeu às necessidades da pesquisa. Desta forma, foram coletados 668 questionários completos e em condições de serem tabulados que representa uma taxa de respostas de 7,45%.

### **3.2 Análise dos dados**

Nesta seção são abordados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para se obter as respostas para os objetivos gerais e específicos delimitados nesta pesquisa de caráter exploratório.

A estratégia metodológica inicial para esta pesquisa foi a exploratória com a elaboração de uma revisão bibliográfica profunda e após optou-se pela estratégia quantitativa com estudo descritivo. Justifica-se a escolha deste método para explorar o assunto neste primeiro momento e dar continuidade em estudos futuros com análises confirmatórias. Com base nas dimensões detectadas na revisão teórica redigiram-se 35 itens do instrumento de coleta de dados e submetidos a pré-teste e análise semântica para verificar sua compreensão, clareza de instruções, suficiência e possíveis reações de não entendimento durante a aplicação do questionário junto aos respondentes. Os itens analisados deveriam ter a concordância ou concordância plena de cerca de 80% dos juízes para ser retido no elenco que servirá de base para o futuro instrumento a ser criado. O instrumento de pesquisa continha 44 perguntas. Na primeira parte referente às informações e caracterização dos respondentes com 9 (nove) questões que levantavam informações a respeito da amostra populacional utilizada. Na segunda parte havia as 35 questões relativas aos benefícios sociais. Os dados foram coletados por meio de levantamento eletrônico e os dados brutos foram manualmente inseridos no banco de dados *IBM SPSS Statistics 19*.

O critério de escolha dos sujeitos foi por meio da técnica ‘bola de neve’, também chamada de amostra por referência ou ainda *snowball*. Neste tipo de amostra os respondentes iniciais, comuns ao meio, indicam outros respondentes com requisitos similares (HAIR JR. et al., 2005). Para Virgillito (2010), são amostras intencionais com ocorrência de indicação pelo entrevistado de uma ou mais pessoas que tenham a mesma característica que ele ou seus mesmos gostos. É um método amplamente utilizado na pesquisa sociológica qualitativa pelo fato de referenciar pessoas com alguma característica semelhante que são de interesse da pesquisa (BIERNACKI; WALDORF, 1981). Geralmente utiliza-se esta forma de amostragem para pesquisas de produtos com foco em um público especializado (VIRGILLITO, 2010). Como requisito fundamental desta pesquisa, todos os respondentes deveriam ser usuários da rede social na internet LinkedIn.

Após coleta dos dados conforme item acima foi gerado um arquivo em MS Excel 2010, tendo seus campos conferidos e corrigidos (editados) para se encontrar erros de digitação, respostas ilegíveis, inconsistentes, ambíguas ou inconformidades. Localizou-se o n=25 que não pode ser aproveitado por ter sido inserido incorretamente o tipo de IES no qual atuava. Com isso, totalizaram 668 registros de respostas adequados para se iniciar a análise dos dados.

A partir daí começou-se a utilizar o *software IBM SPSS Statistics 19.0* para a análise dos dados. Assim que a planilha foi aberta no programa procedeu-se a correção de nomenclatura das *labels*. Após se iniciou a análise de dados com o uso da técnica da estatística descritiva baseada em frequências.

### 3.3 Caracterização dos respondentes

Predominam homens (65%) em relação às mulheres (35%) e a média da faixa etária dos homens (47,8 anos) é maior que a das mulheres (43,5 anos). Quanto ao Estado Civil, 66% são casados, 16% solteiros, 9% divorciados e 7% mantém união estável. A Titulação mostra 38% Doutores, 36% Mestres, 11% Especialistas e 9% Pós-Doutores. A maioria (40%) está na IES há mais de dez anos, seguido por 39%, que está na IES há menos de cinco anos. Os 21% restantes estão na IES entre seis e dez anos. Em termos de experiência profissional, predominam docentes com mais de dez anos de experiência (63%), seguidos por 21% com experiência entre seis e dez anos e 14% com menos de cinco anos de experiência. Quanto à posição na hierarquia da IES, os docentes considerados na posição ‘Alta’ representam 7%, a posição ‘Média’ 25% e a posição ‘Baixa’ 69%.



### 3.4 Caracterização das IES representadas

A maioria das IES pesquisadas é Particular (51%), seguida por IES Pública Federal (19%), IES Confessional/Comunitária (15%), IES Pública Estadual (11%) e IES Pública Municipal (4%). A distribuição das IES pelas regiões da Federação mostra a predominância da região Sudeste (65%), seguida pela região Sul (16%), região Nordeste (12%), região Centro-Oeste (5%) e região Norte (1%).

## 4 Apresentação dos Resultados da Pesquisa

Os resultados apresentados a seguir são considerados preliminares na medida em que se buscou caracterizá-los apenas pelo uso de método descritivo, neste primeiro momento, como forma de identificar as principais características. A partir da verificação das respostas “Existente”, para cada BS pesquisado, identificou-se dez benefícios mostrados como existentes em mais de 50% das IES pesquisadas. Ao lado o Quadro 1 – *Top 10* dá clareza aos mesmos.

A partir da constatação de quais são os principais BS ofertados pelas IES, foram identificados os principais resultados, relacionadas ao Tipo da IES, a Região da Federação onde ela está instalada, a posição do respondente na hierarquia da IES e há quanto tempo trabalha na IES, com o objetivo de entender, ainda que superficialmente, as diferenças.

**E-mail da IES** - O *e-mail* é uma forma importante de comunicação entre pessoas e empresas. A disponibilização desta tecnologia aos funcionários, além de ser um diferencial, passa a ser uma estratégia, na medida em que cria um canal específico de comunicação.

As IES Particulares são as que menos oferecem este tipo de benefício (82%) enquanto em todas as demais, o benefício é oferecido em mais de 90% delas. A região Centro-Oeste é a que tem IES que mais oferecem *e-mail* aos funcionários (94%), seguida pela região Sul (90%). A região Sudeste, por sua vez, apresentou 85% das IES oferecendo este benefício. Quanto mais alta a posição na hierarquia, maior a disponibilidade deste benefício (93% para as posições Média e Alta, contra 84% para a posição Baixa). O Tempo de Serviço na IES também representa mais acesso ao benefício (91% para aqueles com mais de dez anos de casa).

**Oferta de estacionamento próprio** - Em tempos de *boom* econômico, o acesso ao automóvel próprio passou a ser mais presente e com isso, a necessidade de se ter onde estacionar os veículos chega a ser uma preocupação importante. A IES que oferece tal benefício está, de fato, resolvendo um problema

**Quadro 1 – Top 10**

Top 10	E-mail da IES	Estacionamento	Convênio Médico	Plano de carreira	Exame Médico Periódico	Confiraternização Natal	Médico do Trabalho	Licença sem remuneração	Refeitório Restaurante	Vale Transporte
EXISTENTE	579	545	479	438	415	416	383	360	339	343
NÃO EXISTENTE	56	110	160	173	201	218	204	111	308	221
NÃO SEI DIZER	33	13	29	57	52	34	81	197	21	104
EXISTENTE	87%	82%	72%	66%	62%	62%	57%	54%	51%	51%
NÃO EXISTENTE	8%	16%	24%	26%	30%	33%	31%	17%	46%	33%
NÃO SEI DIZER	5%	2%	4%	9%	8%	5%	12%	29%	3%	16%

Fonte: Elaboração dos autores

para seu funcionário além de reduzindo os custos de transporte (considerando que tal **estacionamento** seja subsidiado pela IES).

As IES Particulares oferecem este tipo de benefício em apenas 73% dos casos enquanto que nas IES Públicas, o benefício está presente em mais de 92% delas, ficando as IES Confissionais/Comunitárias com 82% apenas oferecendo o benefício. É na região Nordeste que o benefício é mais presente (93%), contra apenas 70% na região Norte. As demais regiões ficam entre 78% (Sudeste), 85% (Centro-Oeste) e 86% (Sul). Novamente a posição mais alta na hierarquia leva a ter mais presente este benefício (89% para a Alta e 87% para a Média) enquanto na posição Baixa, o benefício é encontrado em 79% das IES. Quanto mais tempo de Serviço na IES, mais o benefício é ofertado (87% para os que têm mais de dez anos de casa) contra 77% no caso dos que tem entre zero e cinco anos de casa.

**Convênio Médico** - A saúde da equipe de funcionários pode vir a constituir um diferencial numa empresa. Mais saúde implica em menor absenteísmo por afastamento médico, por exemplo, o que pode significar mais produtividade operacional. No caso específico de uma IES, menor índice de absenteísmo implica em menos problemas na gestão operacional e maior expectativa de reflexos positivos no aproveitamento acadêmico, na medida em que os professores estão mais disponíveis para o trabalho.

As IES Confissionais/Comunitárias merecem o maior destaque quanto à existência deste benefício (91%). Já as IES Particulares oferecem **Convênio Médico** em 73% dos casos. Preocupante pareceu ser a situação das IES públicas, com índices variando de 55% para as IES Estaduais, 63% para as IES Federais e 70% para as IES Municipais. Observando a questão do ponto de vista regional, respectivamente as regiões Sudeste (75%) e Sul (72%) ofertam tal benefício. A região Norte, por seu lado, apresenta 50% das IES ofertando **Convênio Médico**. Já as regiões Nordeste e Centro-Oeste, apresentam 63% e 62% de oferta do benefício, respectivamente. Novamente a posição na hierarquia representa maior acesso ao benefício (78% para a Alta, 74% para a Média e 70% para a posição Baixa). Estar na IES a mais de dez anos garante acesso ao **Convênio Médico** para 75% dos funcionários. Este número chega a 71% para quem atua na IES entre seis e dez anos e 68% para os novatos (menos de cinco anos).

**Plano de Carreira** - A existência de um **Plano de Carreira** nas organizações é interessante, pois possibilita que os funcionários possam planejar a sua carreira à luz de metas tangíveis e objetivas, deixando para situações ‘especiais’ a mobilidade de carreira por conta de outros fatores senão àqueles previstos no **Plano de Carreira**.

As IES Públicas Federais e Estaduais apresentam **Plano de Carreira** em 87% e 89%, respectivamente. As IES Particulares apresentem o **Plano de Carreira** em 50% dos casos. As IES Públicas Municipais têm 59% de oferta do benefício. Por seu lado, as IES Confessionais/Comunitárias oferecem o benefício em 77% dos casos. A região Norte destaca-se na oferta do benefício (90%), contra apenas 61% na região Sudeste. As demais regiões estão na faixa de 71% a 75%. A percepção da existência deste benefício é maior para as posições hierárquicas mais altas (87% para a Alta, 72% para a Média e 61% para a baixa). Os funcionários com mais de dez anos de casa percebem este benefício em 78% das IES enquanto os novatos em apenas 56% das IES.

**Exame Médico Periódico** - Na mesma linha do benefício **Convênio Médico**, disponibilizar aos funcionários a facilidade de realizar exames médicos periódicos pode caracterizar-se como um potencial diferencial, na medida em que possibilita frangente melhoria na qualidade de vida dos funcionários.

O destaque neste tipo de benefício foi encontrar 93% das IES Confessionais/Comunitárias oferecendo-o. Até as IES Particulares, com 64%, também representam uma constatação positiva quanto a este benefício. Por outro lado, as IES Públicas, em todos os níveis, oferecem tal tipo de benefício em no máximo 59% das IES pesquisadas, cabendo para as IES Públicas Estaduais, a deste benefício para 35% delas. As regiões Sudeste (66%) e Centro-Oeste (62%) são as que mais têm IES ofertando **Exame Médico Periódico**, enquanto a região Sul oferta o benefício em 56% das IES. Já as regiões Norte e Nordeste aparecem com cerca de 50% das IES ofertando este benefício. Estar alocado nas posições hierárquicas mais elevadas, também é garantia de obter mais deste benefício (cerca de 70% para as posições Alta e Média, contra 59% de oferta à posição Baixa). Quanto maior o tempo de casa, maior é o acesso ao **Exame Médico Periódico** conforme se constatou nesta pesquisa. Aqueles que têm mais de dez anos de casa representam 68% dos que têm acesso a este benefício. Já dentre os novatos, apenas 54% gozam deste benefício.

**Confraternização de Natal** - A integração entre os funcionários e seus familiares, possibilitada, ainda que superficialmente, pela **Confraternização de Natal**, estreita os laços entre os funcionários e seus familiares, quando extensiva à família, além de ampliar os laços de todos com a IES.

As IES Públicas Municipais são as que mais oferecem este benefício (85%), seguidas pelas Confessionais/Comunitárias (76%). Nas IES Particulares, 63% delas oferecem o benefício, enquanto que nas demais IES Públicas (Estaduais e Federais), este índice é cerca de 50%. É na região Norte que se constatou o maior percentual de IES (90%) oferecendo o benefício da **Confraternização**

**de Natal**, seguida pela região Nordeste (67%). As demais regiões oferecem este benefício na faixa de 60% das IES pesquisadas. A posição hierárquica também mostrou-se efetiva no que tange a ter acesso a este benefício (84% na posição hierárquica Alta, 65% na posição hierárquica Média e 59% na posição hierárquica Baixa). Também constatou-se que quanto maior o tempo de casa, mais o benefício foi constatado entre os pesquisados (69% dentre os funcionários com mais de dez anos de casa, 65% dentre os que tem entre seis e dez anos de casa e, no caso dos novatos, 54%).

**Médico do trabalho** - A disponibilidade de profissional da saúde no ambiente de trabalho complementa os benefícios de **Convênio Médico** e **Exame Médico Periódico** e também contribui para a melhoria potencial da qualidade de vida dos funcionários.

As IES Públicas Municipais (85%) e as IES Confessionais/Comunitárias (80%) são os destaques na concessão deste benefício, enquanto as IES Particulares (49%) e as IES Públicas Estaduais (43%) mostram a pior situação quanto a este benefício, ficando as IES Públicas Federais na situação intermediária (63%). As regiões Centro-Oeste (47%) e Nordeste (53%) são as que menos oferecem **Médico do trabalho** aos seus funcionários enquanto que as demais regiões disponibilizam este benefício na faixa de 59% das IES pesquisadas. Atuar em posições hierárquicas mais elevadas (Alta e Média) leva a poder ter este benefício em 64% das IES pesquisadas. Já as posições hierárquicas mais baixas, possibilitam acesso a este benefício a apenas 54% das IES pesquisadas. Maior tempo de casa (acima de dez anos) confere oportunidade de ter acesso ao Médico do Trabalho em 64% das IES pesquisadas. Já o grupo entre seis e dez anos de casa, tem o benefício em 54% das IES e os mais novos de casa, apenas 49%.

**Licença sem remuneração** - Este benefício que, ocasionalmente, é previsto na Convenção Coletiva Sindical, é interessante para ocasiões em que o funcionário precisa interromper momentaneamente a carreira na IES, independente para qual fim.

O benefício da **Licença sem Remuneração** é mais presente nas IES Públicas (89% nas IES Municipais, 70% nas IES Estaduais e 66% nas Federais). Já nas Confessionais/Comunitárias está em 64% delas. Tal benefício é menos presente nas IES Particulares (40%). Nas regiões Centro-Oeste (65%) e Norte (60%), estão as IES em que este benefício é mais disponível. Nas demais regiões, é acessível apenas à 53% das IES. Novamente estar em posição hierárquica mais elevada garante acesso mais pleno a este benefício, com presença em 84% nas IES quando a posição hierárquica é Alta, seguido por 66% na posição hierár-

quica Média e 47% na posição hierárquica Baixa. O tempo de casa acima de dez anos possibilita mais acesso à **Licença sem Remuneração** em 67% das IES pesquisadas. Já quando o tempo de casa é menor de dez anos, o acesso ao benefício esta na faixa de 44% das IES.

**Refeitório/Restaurante** - A comodidade e a melhoria potencial na qualidade de vida dos funcionários geralmente são os principais atrativos para a implantação de um **Restaurante/Refeitório** na IES, dado que melhora a possibilidade de os funcionários terem acesso a refeições mais adequadas além de possibilitar redução do custo da alimentação, seja pela qualidade dos alimentos servidos no local de trabalho ou pela comodidade de ter acesso às refeições sem necessidade de deslocamento.

As IES Públicas Federais (64%), Estaduais (62%) e Confessionais/Comunitárias (61%) estão entre as que mais ofertam o benefício **Refeitório/Restaurante**. Já as IES Particulares (40%) e Públicas Municipais (48%) estão entre as que menos ofertam o benefício. A região Centro-Oeste é a que tem IES que mais ofertam o benefício (71%), a região Sul (62%) e Norte (60%), enquanto que as regiões Sudeste e Nordeste apresentam 48% e 43%, respectivamente. A posição hierárquica também favorece os funcionários quanto a este benefício (posição hierárquica Alta – 71%, Média – 52% e Baixa – 48%). O mesmo se dá com funcionário com mais de dez anos de casa, que percebem o benefício em 58% das IES, contra 47% nas demais faixas de tempo de serviço na IES.

**Vale transporte** - Este também é um benefício que, ocasionalmente, é obrigatório pela Convenção Coletiva do Trabalhador e presta-se a minimizar os custos de transporte dos funcionários.

A disponibilização do benefício do **Vale Transporte** é praticamente igual entre as IES Públicas Federais (59%) e as IES Confessionais/Comunitárias (57%). Já entre as IES particulares, este benefício chega a 51%, com 42% nas IES Públicas Estaduais e apenas 33% nas IES Públicas Municipais. O destaque na oferta de **Vale Transporte** se dá na região Norte (80%), seguida pela região Centro-Oeste (68%) e região Nordeste (60%). Nas regiões Sudeste (50%) e região Sul (42%), este benefício é menos presente. A posição hierárquica mais Alta possibilita acesso ao **Vale Transporte** em 76% das IES, contra praticamente o mesmo valor nas posições hierárquicas Média e Baixa, na faixa dos 50%. O tempo de serviço na IES favorece mais à obtenção do benefício do Vale Transporte às pessoas com menos de cinco anos na IES. Já o grupo que tem mais de cinco anos, percebe o benefício em 49% das IES.

Merecem destaque também aqueles benefícios que estão menos presentes nas IES pesquisadas, pelo fato de poderem ser, potencialmente, fatores de

diferenciação entre os benefícios disponíveis para os professores da Educação Superior em comparação a outros setores da economia do Brasil. Para ilustrá-los destacamos aqueles que foram referenciados em menos de 15% das respostas. O Quadro 2 – *Down 7*, os destaca, ao lado.

Seguindo a mesma premissa, ou seja, a partir da constatação de quais são os principais benefícios ofertados pelas IES, foram identificados os principais resultados, relacionadas ao Tipo da IES, a região da Federação onde ela está instalada, a posição do respondente na hierarquia da IES e há quanto tempo trabalha na IES, com o objetivo de entender, ainda que superficialmente, as diferenças.

**Assistência Jurídica** - Disponibilizar algum tipo de benefício neste sentido destina-se a minimizar as dificuldades do funcionário em ocasiões em que precise de alguma orientação jurídica acessível e sem custo (ou com custo subsidiado).

As IES Públicas Municipais oferecem este benefício em 30% das IES pesquisadas. As demais IES Públicas estão na faixa de 19% (Estaduais) e 11% (Federais). Já as IES Confessionais/Comunitárias atingem a faixa de 13% enquanto que as IES particulares chegam a 11%. No que tange às regiões, a Centro-Oeste (21%) e Nordeste (17%), destacam-se na concessão do benefício da **Assistência Jurídica**, enquanto que a região Sul, com 15%, vem em seguida. As regiões Norte e Sudeste estão na faixa dos 10% e 11%, respectivamente. A posição hierárquica, neste benefício, não favorece os que ocupam a posição Alta, pois apenas 9% tem acesso ao benefício, contra 16% dos que ocupam a posição Média e 12% dos que ocupam a posição Baixa. Já o tempo mais prolongado de serviço à IES favorece a obtenção do benefício para 15% dos que têm mais de dez anos de casa e em cerca de 11% para aqueles que tem menos de dez anos de casa.

**Auxílio Funeral** - Enfrentar as situações de nojo sempre representa uma dificuldade, que normalmente vem acompanhada de reflexos de caráter financeiro. A disponibilização deste tipo de benefício pode representar um diferencial interessante para a IES.

O destaque no oferecimento deste benefício foi as IES Públicas Federais, com 22%, seguidas pelas IES Públicas Estaduais e as IES Confessionais/Comunitárias, cada qual com 16%. Já as IES Públicas Municipais, com 11% ficaram muito próximas das IES Particulares, com apenas 9%. As regiões Norte (20%) e Nordeste (19%), abrigam as IES mais particularmente sensibilizadas pela oportunidade de diferenciação representada pela disponibilização do **Auxílio Funeral**, seguidas pelas regiões Sul (16%) e Centro-Oeste (15%). Na região



**Quadro 2 – Down 7**

Top 10	Assistência Jurídica	Auxílio Funeral	Bônus	Automóvel	Cooperativa de Crédito	Auxílio Medicamentos	Aluguel de casa
EXISTENTE	87	88	76	60	50	29	21
NÃO EXISTENTE	406	278	488	546	502	520	537
NÃO SEI DIZER	175	302	104	62	116	119	110
EXISTENTE	13%	13%	11%	9%	7%	4%	3%
NÃO EXISTENTE	61%	42%	73%	82%	75%	78%	80%
NÃO SEI DIZER	26%	45%	16%	9%	17%	18%	16%

Fonte: Elaboração dos autores

Sudeste, apenas 11% das IES oferece este benefício. Novamente a posição hierárquica possibilita mais acesso também a este benefício (22%), contra 13% para a posição Baixa e 11% para a posição hierárquica Média. A mesma situação se observa quanto ao tempo de serviço: mais acesso ao benefício para quem tem mais de dez anos na IES, ainda que na faixa de apenas 16%, seguido por 12% nas que têm menos de cinco anos de experiência e 10% para os que estão na faixa de cinco a dez anos.

**Bônus** - A participação em resultados é prevista e lei específica, embora não seja aplicável a todas as formas de constituição de empresas.

Dentre as IES pesquisadas, o destaque neste benefício foi para as IES Públicas Estaduais, com 36% delas possibilitando **Bônus** aos professores. Vale destacar que nesta pesquisa não foi detalhado que tipo de bônus foi disponibilizado aos professores. As IES que mais se aproximaram foram as IES Públicas Municipais, ainda que com apenas 15% enquanto as IES Públicas Federais ficaram na faixa de 4%. Dentre as IES Particulares, 10% oferecem algum tipo de benefício que foi considerado como bônus pelos professores. As IES Confissionais/Comunitárias possibilitam o benefício em 5% dos casos. A região Norte, com 20%, é a que mais possibilita o acesso ao **Bônus**, enquanto as intermediárias ficam na faixa entre 13% (região Sudeste) e 10% (região Nordeste). As regiões Centro-Oeste (9%) e Sul (6%), estão entre as que menos possibilitam este benefício. As posições hierárquicas Alta e Média, ambas com 16% cada, têm maior acesso ao benefício que a posição hierárquica Baixa, com apenas 9% dos professores gozando este tipo de benefício. Em relação ao Tempo de Serviço na IES, o benefício é percebido pelos funcionários com mais de dez anos de casa em 10% dos casos, sendo 11% para os que têm seis a dez anos de casa e 12% para aqueles que têm entre zero e cinco anos de casa.

**Automóvel** - Disponibilizar acesso a **Automóvel** subsidiado é uma estratégia de diferenciação em benefícios empregada pelas empresas, embora seja pouco comum nas IES, conforme foi constatado por esta pesquisa.

A disponibilização de **Automóvel** ao professor é destaque nas IES Públicas Federais, que disponibilizam este benefício em 17% das IES pesquisadas. Já as IES Públicas Estaduais e Municipais estão na mesma proporção (11% cada uma, oferecem o benefício). Já nas IES Confissionais/Comunitárias, este benefício está presente em apenas 8% dos casos, enquanto que nas IES Particulares, o índice é menor ainda: 6%. As regiões Norte e Nordeste (20% e 19%, respectivamente), destacam-se na oferta deste benefício. As regiões Sul (16%) e Centro-Oeste (12%), ocupam a faixa intermediária na oferta do benefício **Automóvel**, enquanto que a região Sudeste, com apenas 5%, ocupa

a pior posição quanto à oferta deste benefício. Sobre a oferta deste benefício às posições mais Altas da hierarquia, constatou-se que 9% dos pesquisados na posição hierárquica Alta têm o benefício do **Automóvel**, enquanto que a posição hierárquica Média, com 12%, percebe destaque neste benefício, contra 8% na posição hierárquica Baixa. Quanto ao tempo de serviço, a oferta do benefício é muito parecida em todas as faixas, variando de 8% para quem tem mais de dez anos de casa, 9% para os novatos (entre zero e cinco anos) e 10% para os que estão na IES entre seis e dez anos.

**Cooperativa de crédito** - Visando a apoiar os funcionários nas situações em que aporte adicional de recursos financeiros seja necessário, a constituição de uma **Cooperativa de Crédito**, embora não implique em grande investimento, também é um benefício raro nas IES.

Apenas as IES Públicas Federais, com 17%, concedem este tipo de benefício. As demais IES Públicas Estaduais, Municipais e as IES Confessionais/Comunitárias ficam na faixa entre 7% e 8% quanto ao oferecimento de **Cooperativa de Crédito**, enquanto que as IES Particulares oferecem tal benefício em apenas 4% das IES pesquisadas. As regiões Nordeste e Centro-Oeste, com 12% cada, destacam-se na oferta do benefício. Já as regiões Sudeste (7%) e Sul (6%), estão na situação intermediária. Por seu turno, a região Norte não mostrou nenhuma IES ofertando o benefício da **Cooperativa de Crédito**. O acesso ao benefício é maior para as posições hierárquicas mais elevadas (11% para a posição hierárquica Alta e 9% para a posição hierárquica Média), ficando a posição hierárquica Baixa com o benefício sendo ofertado para apenas 7% das IES pesquisadas. Predomina a oferta da **Cooperativa de Crédito** aos que têm mais de dez anos de trabalho na IES (9%), ficando com 8% os que têm entre zero e cinco anos de casa e apenas 4% dos que têm entre seis e dez anos de trabalho nas IES percebem o benefício.

**Auxílio Medicamentos** - Na mesma linha de outros três benefícios análogos (**Convênio Médico, Exames Médicos Periódicos e Médico do Trabalho**) visa a aumentar a qualidade de vida dos funcionários além de minimizar os custos da aquisição de medicamentos.

O benefício foi constatado em 6% das IES particulares pesquisadas. As IES Públicas Estadual (5%) e Municipal (4%), seguidas pelas IES Confessionais/Comunitárias (3%) estão em situação muito semelhante. Já no caso das IES Públicas Federais, apenas 1% delas oferta o **Auxílio Medicamentos**. A região Sudeste, com 6% é a que mais tem IES que ofertam este benefício, seguida pelas regiões Nordeste (4%) e Sul (2%), enquanto que nenhuma das IES nas regiões Centro-Oeste e Norte ofertam o **Auxílio Medicamentos**. Este raro benefício é

mais frequente nas posições hierárquicas mais elevadas (9% na posição Hierárquica Alta e 5% na posição hierárquica Média), que na posição hierárquica Baixa (4%). Nas três faixas de tempo de serviço, a oferta do benefício varia entre 3% (faixa de seis a dez anos de casa), para 4% (faixa de mais de dez anos de casa) e 5% (faixa entre zero e cinco anos de casa).

**Aluguel de casa** - Outro benefício que tem impacto na redução dos custos dos funcionários, na medida em que evitam que parte do salário seja destinada a pagamento de aluguel residencial.

O benefício do **Aluguel de casa** é presente na faixa de 3% a 4% em todos os tipos de IES, exceto pelas IES Públicas Estaduais, com apenas 1% de disponibilidade do benefício. É na região Centro-Oeste (12%) que mais se percebeu este benefício. Nas demais regiões estão entre 1% e 3%, exceto pela região Norte, onde o benefício não é oferecido. Os professores pertencentes à posição hierárquica Média percebem o benefício do **Aluguel de Casa** em 5% das IES pesquisadas, contra 2% nas demais posições hierárquicas. Quanto ao tempo de serviço na IES, contrariando o senso comum, os professores contratados entre zero e cinco anos (4%) estão entre os que percebem este benefício, enquanto que as demais faixas giram entre 1% (faixa entre seis e dez anos) e 3% (faixa maior de dez anos de casa).

## 4 Considerações Finais

A concessão de benefícios sociais aos trabalhadores tem componentes estratégicos importantes para as empresas e para as organizações. Na medida em que tais benefícios possam prestar-se tanto a criar diferenciais que tornem a empresa mais atrativa (e potencializar a maior retenção de talentos), quanto para viabilizar melhores condições de trabalho, na medida em que alguns benefícios sociais, apesar de representarem mais gastos, não implicam em elevação da carga tributária. Equivale a dizer que, em algumas situações, a disponibilização de BS significa ganhos reais para os trabalhadores, a despeito de não implicarem em aumentos salariais, sem implicar em elevação abrupta dos gastos com pessoal, quando os benefícios estiverem livres de encargos que impactam diretamente na folha de pagamentos, o que ocorre com o aumento real de salários.

Este trabalho procurou analisar a presença da oferta de benefícios pelas IES e constatou-se que, na maioria dos casos, as IES limitam-se a oferecer benefícios básicos ou apenas aqueles previstos em convenção coletiva de trabalho. Dentre os dez benefícios mais ofertados, pelo menos cinco deles (Convênio Médico,

Exame Médico Periódico, Médico do Trabalho, Licença sem Remuneração e Vale Transporte) são previstos em legislação específica. Os outros cinco (*E-mail*, Estacionamento, Plano de Carreira, Confraternização de Natal e Refeitório/Restaurante), implicam em algum investimento.

Alguns resultados percebidos: o benefício ***E-mail*** é mais presente na região Centro-Oeste e é menos presente em IES Particulares; A oferta do benefício **Automóvel** é menor para as posições maiores na hierarquia.

Por outro lado, se constatou que as IES Públicas, em geral, são as que menos ofertam **Convênio Médico**; As IES Públicas (Federais e Estaduais) são as que mais oferecem **Plano de Carreira**; O benefício da **Licença sem Remuneração** é mais presente nas IES Públicas; As IES Particulares estão entre as que menos ofertam o benefício **Refeitório/Restaurante**; Pertencer à posição hierárquica mais elevada é garantia de acesso a mais benefícios, exceto no caso do benefício **Automóveis**; As IES Confessionais/Comunitárias são as que menos possibilitam o benefício de **Bônus**.

Pela exiguidade de benefícios ofertados, parece estar claro o motivo de terem sido constatadas tantas afirmações de caráter depreciativo nas manifestações de cunho qualitativo na coleta de dados. Frise-se que tais manifestações foram totalmente espontâneas, pois sequer foram estimuladas. Alguns depoimentos expressam certa frustração com o tema e com a profissão. Destacaram-se:

*“O professor do Ensino Superior é um operário em condições sofríveis”.*

*“Trabalhamos com infecção urinária, comum nos professores por ficarem em pé por muitas horas sem ir ao banheiro e sem tomar água”.*

*“Os benefícios são apenas derivados do consenso com o nosso sindicato”.*

*“Em uma grande maioria os benefícios são oferecidos somente na sede da instituição. Nos campi fora de sede há uma precariedade e depreciação em todos os sentidos”.*

*“Preciso deixar claro que existe um plano de carreiras, mas na prática ele não ocorre”.*

*“Não existe (sic) benefícios. O Prof. (sic) tem que pagar tudo do seu próprio bolso”.*

Pela exiguidade de benefícios mais expressivos e pelo nível de algumas das manifestações de caráter qualitativo, depreendidas dos formulários de respostas, tudo leva a crer que a categoria de Professores de Ensino Superior não está

reconhecendo, em sua profissão, características marcantes quanto à oferta de BS, o que confirma a hipótese motivadora deste trabalho.

Este estudo oferece algumas implicações para as organizações e seus gestores, pois na medida em que se constata que existem poucos atrativos à profissão, pelo menos nos que tange à oferta de benefícios diferenciais, isso pode desvendar uma oportunidade: elevar a oferta de benefícios em sua IES como forma de captar/reter os melhores talentos. Os próprios dados revelam quais poderiam ser os benefícios mais atrativos pelo *trade off* entre as diversas alternativas de benefícios, buscando os que possam ser os mais diferenciadores e que impliquem no menor investimento.

Uma contribuição teórica que se pode inferir dos resultados é que a teoria não está sendo observada na prática, dado que em certas áreas do conhecimento é notória a constatação de que melhores condições de trabalho atraem os melhores talentos, mas na Academia isto parece estar sendo contrariado.

Este artigo possui limitações, tanto no que se refere à fragilidade teórica da revisão da literatura sobre o objeto e pela inexistência de estudos específicos, bem como no tratamento dos dados para a concepção dos resultados, o que por si caracteriza-se como uma oportunidade para que novos estudos sejam realizados.

Portanto, a continuidade dos estudos tanto teóricos, quanto empíricos acerca do tema é necessária e fundamental. O ser organizacional deve estar inserido em um ambiente de hospitalidade em seus momentos de trabalho para que possa desenvolver plenamente seu potencial.

Novas pesquisas sobre o tema devem ser empreendidas, particularmente no sentido de se comparar outros setores da Economia com o do Ensino Superior, para que se possa estabelecer se existem, de fato, diferenças que possam levar a crer que está havendo precariedade na oferta de benefícios a este setor.

A continuidade do estudo poderia enveredar por métodos de caráter qualitativo, com a realização de entrevista em profundidade com os gestores das IES, procurando identificar se existe preocupação ou importância com a satisfação do docente em sua atuação profissional; e se está clara na definição de missão das IES a preocupação com o Capital Humano/Intelectual.

## Referências

- APPEL, Z. M.; PUCCI, V. R. Comportamento pessoal versus comportamento organizacional. **Psicol. Am. Lat.**, México, n. 9, abr. 2007.
- ARBACHE, J. S. Uma introdução aos salários indiretos no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 1995, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 28 e 29 de setembro de 1995. p. 1297-1322.
- ARRUDA, R. F.; PEREIRA, L. Z. Estudo sobre Identidade Organizacional com professores de graduação de um Centro Federal de Educação Tecnológica. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 18, n. 1, p. 110-133, jun. 2012.
- AVILA, M. G.; MARQUES, F. A. H. ABC no ambiente acadêmico: proposta de um modelo de custeio. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2008.
- BARRETO, M. A. Docência Universitária: condições de trabalho, estresse e estratégias de enfrentamento. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2008.
- BARRETTO, E. S. S. Políticas de currículo e avaliação e políticas docentes. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 147, p. 738-753, 2012.
- BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, Nova York, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.
- BORGES, V. M. O.; AQUINO, E. T. Ensino superior à ordem do capital internacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis v. 6, n. 2, p. 22-32, abr. 2013.
- BOSI, A. P. Avaliação, carreira e trabalho docente no ensino superior público: para onde vamos? **Educare et Educare - Revista de Educação**, Cascavel, v. 5, n. 10, p. 1-16, 2010.
- BRANDÃO, G. R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **RAE**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 22-33, 2006.
- BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011 - 2020**. Brasília: CAPES, 2011.



BUETTGEN, J. J.; BAILER, G.; TONTINI, G. Método tradicional versus gap de melhoria: duas perspectivas para identificação de atributos críticos de qualidade de uma instituição de ensino superior. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2008.

CORREIA, J. A.; PEREIRA, L. Á.; VAZ, H. Políticas educativas e modos de subjectivação da profissão docente. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 146, p. 388-407, 2012.

COSTA, N. M. S. C. Career satisfaction among medical school professors: a case study in Brazil. **Revista Brasileira de Educação Médica**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, p. 339-348, 2009.

COSTA, V. M. G.; CUNHA, J. C. A universidade e a capacitação tecnológica das empresas. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 61-81, 2001.

DUNZER, G. A.; MELO, E. M. P.; MELO, J. S. C. Desafios de atração e retenção de talentos – estudo de caso da Petrobras. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2008.

EMBIRUÇU, M.; FONTES, C. H.; KALID, R. A. Um modelo para o dimensionamento do corpo docente para o apoio à tomada de decisão no planejamento de instituições de ensino superior. **Produção**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 189-204, 2013.

FREITAS, C. C. R. A função social do professor: concepções em conflito. **TrabalhoNecessário**, Niterói, v. 10, n. 15, p. 1-20, 2012.

FROTA, G. B.; TEODÓSIO, A. S. S. Profissão docente, profissão decente? Estratégias de professores frente ao sofrimento no trabalho em um ambiente de inovação pedagógica. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2012.

GATTI, B. A. Reconhecimento social e as políticas de carreira docente. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 145, p. 88-111, 2012.

GOMES, V.; CASTRO, E. R. Trabalhadores da Albras e sua organização política. **Novos Cadernos NAEA**, Belém, v. 7, n. 1, p. 123-154, jun. 2004.

- GONZÁLEZ, A. I.; CARMONA, A. J. B.; SANDOVAL, M. C. P. Reconceptualización de la calidad universitaria: un retor para América Latina. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 17, n. 3, p. 637-660, nov. 2012.
- GUSMÃO, J. B. Significados da noção de qualidade da educação na arena educacional brasileira. **R. Bras. Est. Pedag.**, Brasília, v. 94, n. 236, p. 100-124, 2013.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JOAQUIM, N. F.; VILAS BOAS, A. A.; CARRIERI, A. P. Entre o discurso praticado e a realidade percebida no processo de formação docente. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 17, n. 2, p. 503-528, 2012.
- LAMARRA, N. F. Universidad y calidad en América Latina en perspectiva comparada. interrogantes y desafíos. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 17, n. 3, p. 661-688, nov. 2012.
- LANTHEAUME, F. Professores e dificuldades do ofício: preservação e reconstrução da dignidade profissional. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 146, p. 368-387, 2012.
- LARRAURI, J. O.; ESPINOSA, E. M.; MUÑOZ, V. M. R.; LECHOSA, D. P. Los académicos frente a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior. Percepción y valoración. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 17, n. 3, p. 689-712, nov. 2012.
- LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Produção**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.
- LÜDKE, M.; BOING, L. A. Do trabalho à formação de professores. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 146, p. 428-451, 2012.
- MACIEL, C. O.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; CASTRO, M. O Ideário de Escola na ótica dos docentes: pura subjetividade ou padrões estruturados de cognição nos cursos de administração? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 659-688, 2008.
- MAINARDES, E. W.; DESCHAMPS, M. Percepções dos stakeholders sobre a qualidade de uma instituição de ensino superior. **RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 8, n. 1, p. 90-105, maio 2009.

- MAINARDES, E. W.; DOMINGUES, M. J. C. S. Satisfação em serviços educacionais: estudo multicaso na graduação em administração em instituições de ensino superior de Joinville, SC. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2008.
- MARQUES, J. A.; FERREIRA, A. G. A identidade socioprofissional dos professores de educação física em Portugal. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 32-52, dez. 2012.
- MARQUES, W. Expansão e oligopolização da Educação Superior no Brasil. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 18, n. 1, p. 69-83, 2013.
- MARTINS, A. A. V.; HONÓRIO, L. C. Prazer e sofrimento docente em uma instituição de ensino superior privada. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2012.
- MARTINS, G. A. Adoção do marketing pelas instituições de ensino superior. **RAE**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 41-48, 1989.
- MAUÉS, O. A reconfiguração do trabalho docente na educação superior. **Educar em Revista**, Curitiba, n. especial 1, p. 141-160, 2010.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 187-209, dez. 2003.
- MENDES-DA-SILVA, W.; BIDO, D. S.; FORTE, D. Atributos determinantes do desempenho do professor de Finanças: estudo empírico. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 393-414, 2011.
- NIÑO, M. C. La profesión docente. **Rev. Med. Chile**, Santiago, v. 138, p. 902-907, 2010.
- OLIVEIRA, D. A. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1127-1144, 2004.
- OLIVEIRA, D.; MELO, S. Conflito docente no Brasil e manifestações sindicais: natureza e significados. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, v. 8, p. 117-132, 2006.

OLIVEIRA, P. P. T.; MINETTI, L. J.; OLIVEIRA, L. N. Qualidade de vida no trabalho: um enfoque profissional de secretariado executivo de uma instituição federal de ensino superior. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 87-105, dez. 2012.

PAIVA, K. C. M.; MORAIS, M. M. S. Comprometimento organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 12, n. 1, p. 74-101, 2012.

PALAZZO, J.; GOMES, C. A. Origens sociais dos futuros educadores: a democratização desigual da educação superior. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 17, n. 3, p. 877-898, nov. 2012.

PAULA, M. F. C. Políticas de avaliação da educação superior e trabalho docente: a autonomia universitária em questão. **Universidade e Sociedade/ Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior**, São Paulo, v. 21, n. 49, p. 51-61, jan. 2012.

PINTO, M. F. N.; DUARTE, A. M. C.; VIEIRA, L. M. F. O trabalho docente na educação infantil pública em Belo Horizonte. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 51, p. 611-745, dez. 2012.

PIZOLOTTO, M. F. **Políticas de benefícios sociais em empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

RIBEIRO, D.; SACRAMENTO, A. R. S. Influências da reforma do estado sobre o ensino superior brasileiro – uma possível análise do período 1994-2008. In: EnAPG 2010 - ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA ANPAD, 3., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, nov. 2010.

ROMAN, D. D. Administração de pessoal científico: alguns fatores a serem considerados na supervisão de atividades técnicas. **RAE**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 73-81, jun. 1974.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Vínculos com a Carreira e Produção Acadêmica: Comparando Docentes de e IES Públicas e Privadas. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 6, p. 1011-1030, 2010.

SANTANA, L. L. et al. A mensuração dos fatores de satisfação dos gestores escolares da rede pública em minas gerais, utilizando-se um modelo de qualidade de vida no trabalho. EnAPG 2010 - Encontro de Administração Pública e Governança ANPAD, 3, 2010, Vitória. **Anais...** Vitória: ANPAD, nov. 2010.

SANTOS, G. B. Usos e limites da imagem da docência como profissão. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 52, p. 11-25, 2013.

SCHWARTZMAN, S. Ensino superior no Brasil: tradição e modernidade. **Revista USP**, São Paulo, p. 33-38, fev. 1991.

SERVA, M. et al. Um novo ator do cenário organizacional: as cooperativas educacionais. **RAE**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 46-53, ago. 1994.

SILVA, E. P. E; SILVA JÚNIOR, J. R. Estranhamento e desumanização nas relações de trabalho na instituição universitária pública. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, número especial, p. 223-238, ago. 2010.

SILVA, H. S. Recrutamento e seleção de docentes no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro – Uma proposta de gestão por competências. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2012.

SILVA, L. E. O. Ideas para una reforma del componente legal relacionado con la tipología de las instituciones de educación superior. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 17, n. 3, p. 713-762, nov. 2012.

SOUZA, C. P.; VILLAS BÔAS, L. P. S. Avaliação da formação de professores: uma perspectiva psicossocial. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 147, p. 772-789, 2012.

SOUZA, S.; PRADO, V. J. Imagens da escola como organização: uma análise comparativa entre o modelo burocrático e a anarquia organizada através de metáforas. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, set. 2009.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma Universidade Federal. **READ**, Porto Alegre, v. 72, n. 2, p. 290-316, 2012.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; RODRIGUES, H. G. Competências na pós-graduação: o olhar dos egressos. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 325-354, 2012.

VASCONCELOS, A. F. Contribuições ao estudo do marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior. **REAd**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-37, fev. 2005.

VASCONCELOS, P. H.; ALVES, C. E. L.; SANTOS, S. F. M.; FRANCISCO, A. C. Qualidade de vida no trabalho docente: Um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior. **RAI**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 79-97, 2012.

VIRGILLITO, S. B. **Pesquisa de marketing**: uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2010.

Jose Alberto Carvalho dos Santos Claro  
– Universidade Federal de São Paulo  
São Paulo | SP | Brasil.  
Contato: albertoclaro@albertoclaro.pro.br

Rogério Augusto Profeta  
– Universidade de Sorocaba  
Sorocaba | SP | Brasil.  
Contato: rogerio.profeta@prof.uniso.br

Artigo recebido em 20 de junho de 2013  
e aprovado em 7 de novembro de 2013.