

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA

CÁSSIA CRISTINA DE OLIVEIRA SONODA  
GRACE CHRISTINA DE SOUZA SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS: REFLEXOS NO TRABALHO DO DOCENTE E  
DIRIGENTE DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR DO  
MUNICÍPIO DE ANÁPOLIS-GO

ANÁPOLIS – GO  
2018

CÁSSIA CRISTINA DE OLIVEIRA SONODA  
GRACE CHRISTINA DE SOUZA SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS: REFLEXOS NO TRABALHO DO DOCENTE E  
DIRIGENTE DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR DO  
MUNICÍPIO DE ANÁPOLIS-GO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade Católica de Anápolis, como requisito  
essencial para obtenção do título de Especialista em  
Docência Universitária, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup>  
Ma. Alyne Chaveiro Farinha.

ANÁPOLIS - GO

2018

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

CÁSSIA CRISTINA DE OLIVEIRA SONODA  
GRACE CHRISTINA DE SOUZA SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS: REFLEXOS NO TRABALHO DO DOCENTE E  
DIRIGENTE DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR DO  
MUNICÍPIO DE ANÁPOLIS-GO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade Católica de Anápolis, como requisito  
essencial para obtenção do título de Especialista em  
Docência Universitária, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup>  
Ma. Alyne Chaveiro Farinha.

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_. NOTA \_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Allyne Chaveiro Farinha  
**ORIENTADOR (A)**

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
**CONVIDADA**

---

Prof. Me. Willian Candido  
**CONVIDADO**

## **AGRADECIMENTO**

A construção deste artigo não teria sido possível sem o apoio, a parceria e empenho de todos os nossos familiares. Que nos incentivaram a buscar novos conhecimentos e a realização pessoal e profissional.

Louvamos a Deus pela provisão em nossas vidas e por mais essa conquista, pois jamais poderemos esquecer aquele que nos proporcionou a oportunidade de vencer.

Agradecemos a compreensão e carinho de nossos esposos: Fábio e Welton, pela presença incansável com que nos apoiou ao longo de todo período de estudo até a elaboração deste artigo.

A professora e Mestre Allyne Farinha, nossa imensa gratidão pela liberdade de ação que nos proporcionou, sendo, decisiva para que este trabalho contribuísse para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

E não poderíamos deixar de ressaltar a contribuição dos dirigentes das instituições de ensino superior pesquisadas, pois sem a participação e envolvimento dos mesmos este artigo não seria possível.

Por fim, nosso apreço a todos aqueles que, direta e/ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho se tornasse uma realidade. A todos, nossa manifestação e os nossos sinceros agradecimentos.

**RESUMO:** No Brasil o Ensino Superior tem expandido consideravelmente nas últimas décadas e, por isso houve relativa democratização do acesso as faculdades e universidades. A oferta de vagas foi aumentada consideravelmente, por meio de políticas de incentivos e financiamento do estado, a maior parte dessas vagas criadas foi em cursos ofertados por instituições privadas. Nesse contexto, observa-se a necessidade de trabalhar de forma sistemática as políticas e práticas de gestão de pessoas no ambiente organizacional dessas instituições, a fim de oferecerem uma prestação de serviço de qualidade e conseqüentemente de se manterem competitivas no mercado no qual estão inseridas, em que o corpo docente e os dirigentes têm um papel fundamental dentro dessa nova perspectiva da Instituição de Ensino Superior (IES). Diante desta realidade, evidenciou-se a necessidade de explorar de modo detalhado e aprofundado a relação do trabalho do docente e dirigente de nível superior e as políticas e práticas de gestão de pessoas aplicadas nessas instituições privadas, visto, a escassez da temática e sua relevância para o segmento educacional. Para este fim, pesquisou-se três instituições de ensino superior privadas, sendo escolhidos os cursos de nível superior com maior procura por parte dos futuros discentes: Pedagogia e Administração, logo, os de maior expressão no Município de Anápolis em um período estimado de dois meses. Dessa forma, a pesquisa agrega informações e dados relevantes para a gestão de pessoas nas instituições, levando em consideração as pessoas como ativo intangível. Possibilitando um olhar para as condições de trabalho dos docentes e dirigentes que atuam no Município de Anápolis.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gestão Educacional. Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Ensino Superior.

## **MANAGEMENT OF PEOPLE: REFLECTIONS IN THE WORK OF THE TEACHER AND LEADER OF THE PRIVATE INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION OF THE MUNICIPALITY OF ANAPOLIS-GO**

**ABSTRACT:** In Brazil, Higher Education has expanded considerably in the last decades and, therefore, there was relative democratization of access to colleges and universities. The supply of vacancies was increased considerably, through state incentive and financing policies, most of these vacancies were created in courses offered by private institutions. In this context, it is observed the need to work systematically the policies and practices of people management in the organizational environment of these institutions, in order to offer a quality service and consequently to remain competitive in the market in which they are inserted, in which the faculty and the leaders have a fundamental role within this new perspective of the Institution of Higher Education (HEI). In view of this reality, the need to explore in a detailed and in depth way the relationship between the work of the teacher and higher level leader and the policies and practices of people management applied in these private institutions, given the scarcity of the subject matter and its relevance for the educational segment. To this end, three private higher education institutions were surveyed, and the higher-level courses were chosen with greater demand from the future students: Pedagogy and Administration, thus the ones with greater expression in the Municipality of Anápolis in an estimated period of two months. In this way, the research aggregates information and data relevant to people management in institutions, taking into account people as an intangible asset. Allowing a look at the working conditions of teachers and managers who work in the Municipality of Anápolis.

**Keywords:** People Management. Educational Management. Organizational Culture. Organizational Climate. Higher education.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 GESTÃO EDUCACIONAL.....</b>	<b>10</b>
2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA.....	12
2.2 COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DO DIRIGENTE E DO DOCENTE NO ENSINO SUPERIOR.....	13
<b>3 GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>15</b>
3.1 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
3.2 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO ENSINO SUPERIOR.....	22
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>27</b>
4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	27
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>38</b>
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL..	38
APÊNDICE B – TABELA DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	44

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo teve como objetivo mapear, analisar e apresentar as políticas e práticas utilizadas pelas instituições de Ensino Superior privadas do Município de Anápolis em relação à Gestão de Pessoas e seu impacto no trabalho do docente e do dirigente. Identificando suas particularidades e o grau de satisfação dos dirigentes e docentes, objetivou-se ainda fazer um levantamento dos aspectos positivos e negativos das práticas e políticas de Gestão de Pessoas aplicadas nas instituições de Ensino Superior no Município de Anápolis e o reflexo destas no trabalho do docente e dirigente.

O trabalho foi baseado em referencial bibliográfico, publicações e revista eletrônica, buscando as boas práticas e políticas de gestão de pessoas utilizadas nas organizações do segmento educacional e prestadoras de serviços como fonte de vantagens competitivas através da qualidade dos serviços com enfoque no desenvolvimento do trabalho dos docentes e dirigentes das instituições privadas de ensino superior no Município de Anápolis.

O método utilizado para a coleta de dados foi o descritivo, realizando pesquisa de campo com dirigentes e docentes, aplicando entrevista dirigida e questionário estruturado com 18 perguntas dissertativas que visou verificar o grau de satisfação relacionada aos aspectos de: nível intelectual, autonomia, responsabilidade, realização profissional, produtividade e qualidade no trabalho, comunicação, carreira, relacionamento com a chefia, relacionamento interpessoal, valorização profissional, treinamento e desenvolvimento, benefícios, condições físicas de trabalho, trabalho em equipe, e fatores motivacionais.

O questionário foi elaborado pelas próprias pesquisadoras através de *banchmarking* e vivência profissional na área de gestão de pessoas, com enfoque nos fatores motivacionais e desmotivacionais dentro de uma organização.

A aplicação foi dividida em dois grupos: docentes e dirigentes das instituições privadas de ensino superior com intuito de obter informações sobre o clima organizacional e suas políticas e práticas desenvolvidas na gestão de pessoas, e fazer uma analogia dos aspectos positivos e negativos em um contexto contemporâneo com as boas práticas que surgiram com a globalização.

A pesquisa a princípio seria realizada em quatro Instituições privadas de



ensino superior de pequeno, médio e grande porte, entre universidades e faculdades no Município de Anápolis em dois cursos com maior demanda, sendo, aplicado questionário com um dirigente e no mínimo cinco docentes de cada curso, de acordo com as áreas correlatas: administração e pedagogia. No entanto, somente três instituições concederam a autorização para a pesquisa e não foi possível aplicação com todos os docentes, tendo poucos preenchimentos. Entretanto, acredita-se que este resultado não compromete o estudo realizado. E para ilustrar a análise dos dados consistirá em uma abordagem quantitativa das informações coletadas, sendo, compilados em tabelas.

Na fundamentação teórica buscou-se explorar e conceituar temas como gestão educacional, gestão democrática e participativa, competências do dirigente e do docente do ensino superior, gestão de pessoas, cultura e clima organizacional e o papel da gestão de pessoas no ensino superior, embasado em autores renomados e com contribuições significativas para a nossa sociedade como Idalberto Chiavenato, Antonio Carlos Gil, Heloisa Luck e José Carlos Libâneo, entre outros. Também foram exemplificados dois modelos de gestão de pessoas de instituições brasileiras de ensino superior considerada referência na região Centro Oeste e no âmbito internacional.

No decorrer do trabalho será apontada a relevância dos modelos estratégicos de gestão pessoas para um ambiente de trabalho produtivo, integrado e competitivo, visto que, com a globalização as mudanças se fazem necessárias e rever o papel e a função de todos os envolvidos nesse processo é de suma valia.

Observa-se que é possível ser competitivo no mercado, manter qualidade de ensino, satisfação dos colaboradores, investindo em práticas e políticas de gestão de pessoas voltadas para um atendimento de excelência tanto para o cliente externo como para o interno, independente do segmento da organização.

## 2 GESTÃO EDUCACIONAL

A instituição de ensino é uma entidade que continuamente visa apresentar resultados no que se refere ao aprendizado dos discentes. Para que esse objetivo seja alcançado é imprescindível a assistência de gestores que exerçam a liderança e sejam habilitados para colocar em prática ações direcionadas para esse enfoque. A partir dos anos de 1990, o crescimento das lideranças no segmento educacional antes utilizada meramente em empresas de outros segmentos vem sendo reconhecida pela área de educação, com a intenção de melhorar a qualidade do ensino e encarar os desafios constantes do mercado. Na instituição de ensino é prudente que essa liderança seja desempenhada pelo dirigente.

Segundo Heloísa Lück (2014) a instituição escolar deve ser um lugar de aprendizagem e desenvolvimento de líderes, além do papel educacional. A gestão associada às distintas áreas da organização de ensino, proporciona um clima benéfico e proveitoso ao serviço educativo, que enaltece os mais variados talentos e faz com que todos entendam a sua posição na instituição e aceitem novas atribuições conscientes dos compromissos que assumirão. A autora comenta ainda que o primeiro passo a ser dado em prol da gestão é tornar transparentes os objetivos educacionais da instituição, pois com essa atitude os colaboradores manterão altas expectativas em relação à Educação. Logo, existe uma visão bem clara por parte das lideranças políticas e de representantes da nossa sociedade de que a modificação do Brasil em um país desenvolvido só acontecerá se houver uma ascensão enorme na qualidade da educação brasileira através de alterações importantes nas suas práticas pedagógicas, parecer diferenciado de organização, orientação e desenvolvimento dos métodos educacionais.

Esse entendimento é reforçado pela observação, no âmbito internacional de grandes exemplos de países que conseguiram tal feito, mediante a priorização da educação e o investimento concentrado de esforços, recursos e talento humano no desenvolvimento da qualidade dos seus sistemas de ensino, acompanhados de consistentes mecanismos de gestão de tais ações e processos (LÜCK, 2014, p. 22).

A gestão educacional obteve destaque e admissão no âmbito educacional a partir da década de 1990. Contudo a compreensão de gestão como convicção paradigmática precisa ser melhor entendida para que atos posteriores sejam consistentes, transparentes e concretos no seu encaminhamento. O entendimento

de gestão decorre de uma maneira atual de dirigir o rumo das organizações considerando o todo e não só as partes dos processos a fim de impulsionar a equipe de forma geral. A gestão surge suplantando o conceito de administração como resultado de mudança de paradigma que é a maneira como se organizam as idéias e a forma de agir de uma sociedade, o que define a maneira de agir e fazer dos indivíduos no meio em que vivem.

O termo gestão tem sido utilizado algumas vezes para substituir a expressão administração. A gestão educacional é mais abrangente, pois é usada para constituir a atuação dos dirigentes de forma macro representando novas idéias, novos tipos de relações e descentralização na tomada de decisões e mais proximidade entre teoria e prática, docentes e discentes, plano e atuação, enquanto a administração consiste muitas vezes em centralizar as decisões, de cima para baixo, determinando atuações e procedimentos sem a participação dos envolvidos no contexto educacional. Ressalta-se que a gestão não recomenda a anulação da administração e sim a suplantá-la as perspectivas segmentadas desta, pois a gestão para ser eficiente baseia-se na administração e a sugere como departamento da gestão que auxilia no bom andamento das demais áreas. De acordo com Heloisa Lück (2014, p. 54):

A óptica da gestão educacional não prescinde e nem elimina a óptica da administração, apenas a supera, dando a esta uma nova acepção, mais significativa e de caráter potencialmente transformador, colocando-a a serviço e como substrato do trabalho de gestão.

Os termos gestão e organização educacional estabelecem a reunião das exigências e dos meios empregados para possibilitar um melhor andamento da instituição de ensino. Para que esses dois atributos se cumpram será necessário projetar, organizar, gerir e avaliar.

Referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas (LIBÂNEO, 2012, p. 411).

A coordenação dessas funções, por meio de inúmeras atitudes e metodologias é o que se define por gestão, a tarefa que coloca em execução um processo institucional. Dessa concepção entende-se que gestão e organização são meios e não fins, pois os meios servem para atingir fins delimitados e lhes são

subordinados. A gestão educacional faz parte da organização, pois as instituições de ensino são entidades em que a formação humana está relacionada diretamente com seus objetivos e resultados obtendo assim uma consolidação das relações sociais, culturais e afetivas. Por predominar nas instituições de ensino as pessoas, essas precisam ser dirigidas de maneira democrática a fim de que todos consigam trabalhar em prol do alcance dos objetivos educacionais.

Conforme descreve Libâneo (2012, p. 438): “A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. O autor apresenta alguns conceitos e categorias de gestão: participativa, centralizada, colegiada e co-gestão. Abaixo será mencionada a gestão democrática - participativa que atende melhor a perspectiva desse trabalho.

## 2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA

A gestão democrática – participativa está fundamentada na conexão do dirigente com os integrantes da equipe a fim de alcançar objetivos comuns a todos e sustentar decisões de maneira coletiva para que todos assumam suas responsabilidades nas deliberações acordadas. Essa concepção valoriza as relações entre os indivíduos e suas contribuições nas resoluções para atingir os objetivos das instituições de ensino. Para Libâneo (2012, p. 448):

Advoga, pois, que a gestão participativa, além de ser a forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, implica deveres e responsabilidades – portanto, a gestão da participação. Ou seja, a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada.

A participação é imprescindível para endossar a gestão democrática envolvendo toda a equipe da instituição de ensino no procedimento de tomada de decisões e no andamento da organização de ensino, pois gera vínculo com a sociedade, conhecimento das metas e das ações criando um clima de trabalho positivo e oportuno para uma união maior entre dirigentes, docentes, discentes e comunidade.

Nas empresas de forma geral a cooperação nas decisões tende ao

crescimento da produtividade, alcançar ótimos resultados e nas instituições de ensino não é diferente, mas tem um propósito maior de exercer a democracia ao exercitar o poder, na explicação das atividades e na prática da autonomia.

O papel do dirigente é cumprir as leis, as regras e normas dos órgãos superiores. Estruturar, organizar e executar a gestão de todos os afazeres da instituição de ensino e das resoluções internas assumidas, assessorado pela equipe da administração e especialistas. Para o autor a direção e a coordenação estão inseridas nas atividades de gestão. Esse conceito de gestão é empregado aos dirigentes e também aos docentes tanto em suas atividades em sala de aula como no comprometimento de outras tarefas junto a instituição. Gerir significa responsabilizar-se junto a comunidade educacional de fomentar o estabelecimento de ensino através do trabalho em equipe. Para isso, o gestor deve garantir a efetivação estruturada dos trabalhos das áreas e dos profissionais de acordo com as decisões firmadas internamente de maneira participativa e dentro do prazo estabelecido.

## 2.2 COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DO DIRIGENTE E DO DOCENTE NO ENSINO SUPERIOR

O desenvolvimento das atividades em equipe exige algumas competências como colaboração, saber ouvir, bom relacionamento interpessoal, partilhar experiências. Os docentes devem procurar praticar essas habilidades e trocar vivências profissionais entre si a fim de desenvolver um apoio recíproco, ou seja, criar condições para que entre eles haja uma competência participativa:

O professor é, em primeiro lugar, uma pessoa, o que significa que sua atividade se define tanto por aquilo que ele sabe quanto por aquilo que ele é. Por isso, ganha importância a competência interativa, em que se destacam as habilidades de comunicação, expressão e escuta. (CANÁRIO, 1997 apud LIBANEO, 2012, p. 529).

Aos dirigentes compete desenvolver competências de liderança. Gerir é a capacidade de persuadir, incentivar, agregar indivíduos e equipes a fim de alcançarem objetivos. Na gestão participativa é preciso que o coordenador consiga da equipe em geral e dos docentes partilhamento de pensamentos, propósitos, princípios e realizações para o alcance dos objetivos propostos. Salienta-se que

essa maneira de liderar não significa ausência de gestão e sim que no momento oportuno as pessoas envolvidas assumam a liderança e desenvolva essas competências.

Para Libâneo (2012) existe três tendências de lideranças que auxiliam no entendimento das ações internas das instituições de ensino. Na inclinação autoritária o dirigente toma as decisões sem a contribuição da equipe, o relacionamento interpessoal é inconsistente e inseguro, o nível de satisfação na função é baixo. No democrático o dirigente toma as decisões com a contribuição da equipe, debatendo os objetivos e as atividades propostas obtendo um bom relacionamento entre as pessoas e uma boa aproximação. No laissez-faire o papel do dirigente é praticamente inexistente, a equipe não participa da construção dos objetivos e pouco se empenha em trabalhar em equipe. O posicionamento democrático é o mais apropriado, pois fomenta a cooperação, o encorajamento e a independência. Segundo Libâneo (2012, p. 531):

A tendência atual é entender que as capacidades de liderança podem ser desenvolvidas por todos os membros da equipe, seja pelo conhecimento, seja pela prática. Uma liderança cooperativa envolve determinados requisitos, como: capacidade de comunicação e relacionamento com as pessoas; capacidade de escuta; capacidade de expor com clareza as ideias; capacidade organizativa (saber definir um problema, propor soluções, atribuir responsabilidades, coordenar o trabalho, acompanhar e avaliar a execução); compreensão das características sociais, culturais e psicológicas do grupo.

Nas atividades do dirigente, o mesmo deve saber explorar obrigações individuais e coletivas, resolver conflitos e conduzir bem aspectos ligados a diversidade dentro da instituição de ensino. Precisa também assessorar a equipe no entendimento de que questões relevantes em seus locais de trabalho podem ser modificadas através da participação de cada componente da equipe.

### 3 GESTÃO DE PESSOAS

A expressão gestão de pessoas segundo Gil (2012) surgiu no final do século XX propondo a contribuição das pessoas que trabalham nas organizações para o alcance das metas da empresa e das pessoas que nela trabalham. O termo é utilizado para substituir a administração de recursos humanos que era muito limitado focando as pessoas apenas como recursos e centro de despesas, infelizmente este termo ainda continua sendo designado para lidar com as pessoas na grande maioria nas organizações brasileiras. De acordo com Gil (2012, p. 19):

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949).

Com a descoberta da importância do fator humano nas organizações possibilitou o aperfeiçoamento e a harmonização entre capital e trabalho dessa maneira pode-se enunciar que as relações humanas constituem um processo e integração das pessoas fazendo com que haja uma satisfação das necessidades sociais e psicológicas das mesmas dentro da organização.

Chiavenato (2010) conceitua gestão de pessoas como um conjunto de decisões integradas e estratégicas sobre as relações entre organização e colaboradores, ou seja, políticas e práticas imprescindíveis para direcionar posições de comando, constituídos de subsistemas interdependentes dentro da organização denominadas: recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento, administração de salários e benefícios, administração de pessoal, higiene e segurança do trabalho. Determinando práticas de gestão de pessoas com propósito de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas no sentido de acrescentar competência e competitividade a organização.

Essas práticas para ter eficácia precisam estar interligadas, pois a "antiga gestão de recursos humanos" defende a prática predominante do esquema de departamentalização, ou seja, os objetivos tornam-se mais relevantes que os objetivos globais e da própria organização, além de proporcionar trabalho individualizado e com pouca cooperação, impedindo uma visão sistêmica e de maior integração entre os departamentos. Infelizmente, no Brasil ainda há muitas

organizações com esse modelo antigo de gestão, em que as pessoas no contexto de trabalho são tratadas como recursos (recursos humanos) e centro de despesas e não como capital intelectual que gera lucratividade e ajudam a alcançar os resultados esperados.

Gestão de pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas. E consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos multiplicadores e de cooperação tanto para as organizações como para as pessoas que trabalham nelas. Em um mundo cada vez mais diverso e global as organizações para serem bem-sucedidas, precisam ser competitivas para se manterem no mercado e visualizar as pessoas como parceiras do negócio e fornecedores de competência, sendo, o principal ativo da organização, tendo, como objetivo ajudar a alcançar metas e a realizar a missão da organização (CHIAVENATO, 2010).

Demo (2010) descreve várias definições de gestão de pessoas e enfatiza a competitividade crescente como o grande diferencial das organizações em relação a concorrência e a capacidade, o conhecimento e o empenho daqueles que trabalham nelas. Ressalta a correlação entre investimentos em capital humano e desempenho empresarial, além disso, menciona também que a gestão de pessoas é fundamental para a boa administração das organizações, para a felicidade dos colaboradores, e para a satisfação dos acionistas e clientes.

Nota-se que a gestão de pessoas é circunstancial e situacional, envolvendo aspectos ligados a cultura e clima corporativo, características ambientais ao negócio da organização, a tecnologia, aos processos internos e as relações de trabalho. Sendo assim, assumi um papel estratégico para ajudar a alcançar a excelência organizacional através das pessoas e para as pessoas.

### 3.1 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

As organizações e as pessoas vivem em constante mudança, segundo Chiavenato (2009), a única maneira viável de mudar uma organização é mudando a sua “cultura”, o autor conceitua como:

Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de



determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia o clima existente na organização (CHIAVENATO, 2009, p. 423).

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, que podem gerar satisfações e decepções na estrutura de suas percepções no clima organizacional. Ainda de acordo com o autor:

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam a diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado, (CHIAVENATO, 2009, p. 61).

Sendo assim, o clima organizacional está relacionado a cultura organizacional e reflete o ambiente que existe em uma organização que condiciona o comportamento dos seus membros, logo, os sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização, tanto positiva como negativamente, afetam o comportamento humano das pessoas. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica da organização.

Nesse contexto, Chiavenato (2009), descreve os fatores motivacionais de acordo com os cientistas sociais Maslow, Herzberg e Victor H. Vroom, o primeiro criou a teoria da hierarquia das necessidades humanas que se divide em duas partes arranjadas em uma pirâmide: necessidades primárias (fisiológicas e segurança) e necessidades secundárias (sociais, estima e auto-realização), formatadas da base ao topo da pirâmide. O segundo fundamenta sua teoria no ambiente externo e no trabalho indivíduo (abordagem extra-orientada), baseada em duas classes de fatores: higiênicos e motivacionais. E o terceiro desenvolveu a teoria da motivação orientada para produtividade que se divide em três fatores

determinantes: força do desejo de alcançar objetos individuais, relação percebida entre produtividade e alcance de objetivos individuais e capacidade percebida de influenciar seu próprio nível de produtividade. Teorias que representam o comportamento das pessoas e permeiam as várias práticas e políticas da gestão de pessoas dentro das organizações.

Pensando nisso, para um ambiente satisfatório e motivador se faz necessário desenvolver práticas e políticas de gestão de pessoas a curto, médio e longo prazo para o desenvolvimento organizacional visando atuar com: foco na organização toda, orientação sistêmica, agentes de mudanças, solução de problemas, aprendizagem experiencial, intensa retroação, orientação contingencial e desenvolvimento de equipes (CHIAVENATO, 2009). Nessa abordagem adota-se uma pesquisa de clima organizacional com o objetivo de levantar as necessidades de treinamento, desenvolvimento, satisfação das pessoas em relação ao ambiente de trabalho e as políticas utilizadas como estratégia para a gestão das pessoas. É de suma importância realizar um diagnóstico organizacional e traçar as ações com envolvimento da alta direção.

Sendo assim, a pesquisa de clima organizacional avalia o grau de satisfação das pessoas dentro das organizações em relação aos programas e políticas internas adotadas, quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional propicia satisfação no trabalho, interesse e colaboração. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros a tendência é insatisfação, desinteresse, inconformidade, faltas, atrasos, etc. Contudo, se torna relevante medir e avaliar anualmente e/ou quando necessário os aspectos que envolvem as relações de trabalho e as pessoas nesse contexto, possibilitando analisar vários aspectos dentre eles alguns citados abaixo:

- Capacidade Intelectual: De acordo com Chiavenato (2009), as organizações estão se transformando em verdadeiras agências de conhecimento e de aprendizado. Sendo assim, a maior parte do capital intelectual de uma organização está representada pelo capital humano, que significa os talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos, ou seja, patrimônio inestimável que a organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. Está relacionado com as perspectivas de desenvolvimento da organização no mercado e constitui os ativos intangíveis. Nota-se a necessidade cada vez maior das organizações em

transformar e converter a informação em conhecimento utilizando suas próprias competências e tornar o conhecimento rentável. De qualquer maneira, o conhecimento constitui na atualidade o recurso produtivo mais importante das organizações e a tendência é que torne cada vez mais relevante para o sucesso organizacional.

- Carreira e Realização profissional: Chiavenato (2010) descreve carreira como uma sucessão de posições e atividades desenvolvidas pelo indivíduo em um determinado espaço de tempo dentro de uma organização. Existem vários modelos de plano de carreira utilizados pelas organizações, dentre eles, os mais tradicionais são: plano de carreira horizontal<sup>1</sup>, plano de carreira vertical<sup>2</sup> e plano de carreira em Y<sup>3</sup>. No entanto, com a evolução da gestão de pessoas o plano de carreira está deixando de ser baseado em cargos, sendo, substituído pela carreira baseada por competências, dando lugar ao autogerenciamento de carreira, em que a realização profissional e o desenvolvimento da carreira depende na sua maioria do indivíduo e não da organização, ou seja, cada pessoa precisa administrar sua própria carreira e saber ajustá-la continuamente de acordo com as demandas e exigências do mercado e do mundo globalizado. Havendo uma necessidade do indivíduo em procurar conhecer seus próprios talentos, saber como desenvolvê-los e aplicá-los ao longo de sua vida profissional, aproveitando as oportunidades que surgirem.

- Produtividade e qualidade de vida: Chiavenato (2009) denomina qualidade de vida como o grau de satisfação das pessoas em relação às suas necessidades pessoais através das atividades que exercem na organização e o ambiente de trabalho, envolvendo fatores, como: satisfação com o trabalho executado, possibilidade de crescimento, produtividade, reconhecimento pelos resultados alcançados, salário percebido, benefícios, relacionamento dentro do

---

<sup>1</sup> Ocorre quando a organização oferece ao profissional, a possibilidade de um aumento salarial, sem que ele mude de nível hierárquico. Esse aumento ocorre quando o colaborador apresenta alto desempenho e se destaca dos demais colegas de trabalho do mesmo cargo ou equipe, ou seja, é um reajuste por mérito.

<sup>2</sup> Refere-se à concessão de aumento de salário através do deslocamento de um cargo para outro (de grau de exigência, instrução e responsabilidades mais elevadas). Tal promoção pode ocorrer associada a uma vaga já existente ou através da criação de um novo cargo.

<sup>3</sup> Denominada desenvolvimento de carreira paralela, esse tipo de plano caracteriza-se por permitir que os colaboradores orientem suas trajetórias profissionais em duas direções: uma de natureza especialista e outra de natureza gerencial. Independente de qual seja a direção ambas têm acesso aos maiores níveis de remuneração e reconhecimento dentro da organização (CHIAVENATO, 2010).

grupo e da organização, estabilidade no trabalho, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir e possibilidade de participar.

- Comunicação e relacionamento interpessoal: Chiavenato (2009) conceitua comunicação como a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra, ou seja, um ponto que liga as pessoas a compartilharem sentimentos e conhecimentos, envolvendo basicamente duas pessoas: a que envia uma mensagem e a que recebe. Sendo assim, as organizações não conseguem existir e nem atuar sem a comunicação, pois constitui uma rede que integra e coordena todas as suas partes. O processo de comunicação dentro de uma organização funciona como um sistema aberto, podendo ocorrer certos ruídos que, tende a deturpar distorcer ou alterar de forma imprevisível a mensagem transmitida. Quando se fala em comunicação humana é preciso levar em consideração que cada pessoa tem seu próprio sistema cognitivo, suas percepções, seus valores pessoais e suas motivações, estabelecendo um padrão pessoal de referência que torna bem pessoal e singular a sua interpretação das coisas. Com isso, denota-se três tipos barreiras a comunicação humana: as pessoais<sup>4</sup>, as físicas<sup>5</sup> e as semânticas<sup>6</sup> que podem interferir no relacionamento interpessoal das pessoas nas organizações.

- Liderança e Relacionamento com a Chefia: As organizações para serem bem-sucedidas precisam cada vez mais de líderes que consigam impulsioná-las rumo à competitividade e conseqüentemente ao sucesso. De acordo com Chiavenato (2014, p. 237): “A liderança introduz força, vigor e rumo nas organizações. Ela envolve emoção e paixão influenciando poderosamente o comportamento das pessoas onde quer que elas estejam”. Define que, a liderança é um tipo de poder pessoal, em que o indivíduo tem capacidade de influenciar outras, pessoas em função dos relacionamentos existentes. Nota-se que nem todo dirigente, presidente e ou gestor é um líder no sentido verdadeiro da palavra, sendo assim, a liderança não é uma ação e não uma posição é um estado de espírito e não um lugar no organograma. Um líder eficaz é alguém que se conecta, se relaciona, entra

---

<sup>4</sup> Limitações pessoais, hábito de ouvir, emoções, preocupações, sentimentos pessoais e motivações.

<sup>5</sup> Espaço físico, interferências físicas, falhas mecânicas, ruídos ambientais, distância e ocorrências locais.

<sup>6</sup> Interpretação de palavras, translação de linguagem, significado de símbolos, decodificação de gestos e sentido das lembranças.

em contato com as pessoas e altamente visível para sua equipe e na organização. Enfim, é essencial em todas as funções da administração, pois o líder precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas. Sendo assim, para ser assertivo em suas atividades, deve ter uma visão global do negócio, conhecimento sobre o ser humano, capacidade de antecipar-se às mudanças, estar envolvido com o planejamento estratégico da organização e ter capacidade de engajar as pessoas e envolvê-las com entusiasmo, convicção e confiança.

Chiavenato (2014) diferencia gerência de liderança, no entanto, ambas combinadas são necessárias para o sucesso organizacional. A gerência está relacionada aos sistemas e processos organizacionais, enquanto a liderança está relacionada originalmente nas pessoas e conseqüentemente no cliente. Algumas organizações na atualidade agregam certas competências de liderança necessárias para o desenvolvimento da carreira em nível gerencial, tais como: habilidades interpessoais, habilidade de planejamento e organização, assertividade, flexibilidade e julgamento.

- **Treinamento e desenvolvimento:** Segundo Chiavenato (2009), o conceito de treinamento pode ter várias definições. Anteriormente, as organizações tratavam treinamento como uma forma de adequar cada pessoa a seu cargo e fortalecer o trabalho a partir da ocupação de cargos. Agora na atualidade, o conceito se ampliou, sendo, uma maneira utilizada pelas organizações para desenvolver a performance das pessoas nos cargos, ou seja, um meio de amplificar as competências nas pessoas com intuito de se tornarem mais produtivas, criativas e inovadoras. O autor define como:

Treinamento é um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimento específico relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências. Qualquer tarefa seja complexa ou simples. (CHIAVENATO, 2009, p. 389)

Em relação ao conceito de desenvolvimento, Chiavenato (2010) divide em três características: organizacional, gerencial e pessoal. A primeira definição é vista como um conjunto de ações focadas na aprendizagem (intencionais e propositais), com intuito de oferecer oportunidade de melhoria da performance e/ou do

crescimento humano. Engloba três áreas de atividades: treinamento, educação e desenvolvimento. A segunda característica, o autor define como um conjunto de atuações educacionais no âmbito de desenvolver habilidades e competências gerenciais para a realização da gestão dos processos e das pessoas. A terceira e última característica é definida como as experiências do cargo atual e/ou adquiridas de outras vivências pelo indivíduo que possibilitam oportunidade para o desenvolvimento e crescimento profissional.

- **Benefícios:** Segundo Chiavenato (2009) é uma forma de remuneração indireta que propõe ofertar aos colaboradores um suporte para satisfação de suas necessidades pessoais. Os planos de serviços e benefícios sociais constata o grau de responsabilidade social e é uma maneira de reter talentos e baixar a rotatividade de pessoal.

- **Condições físicas de trabalho:** De acordo com Chiavenato (2009), o desempenho (produtividade, assiduidade, foco em resultados, iniciativa e trabalho em equipe) das pessoas no trabalho pode ser influenciado por quatro fatores: condições ambientais de trabalho (iluminação, temperatura, ruído entre outros), condições de tempo (duração de jornada, horas extras, períodos de descanso, etc.) e condições ambientais sociais e psicológicas (organização informal, relacionamentos, status etc.).

- **Trabalho em equipe:** Chiavenato (2010) relata que as equipes são mais do que grupos, é a base fundamental do trabalho de qualquer gestor. E uma equipe eficaz é aquela que possui integrantes com características heterogêneas apresentando compromisso com os objetivos compartilhados, consenso na tomada de decisões, comunicação aberta e honesta, liderança compartilhada, clima de cooperação, colaboração, confiança e apoio, valorização dos indivíduos pela sua adversidade, reconhecimento do conflito e sua resolução positiva. Os integrantes precisam atuar alguns como assessores outros como inovadores, promotores, desenvolvedores, organizadores, integradores e inter-relacionados.

### 3.2 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO ENSINO SUPERIOR

Com a expansão do ensino superior no Brasil ao longo das décadas, Pessoa (2006) denota a importância da gestão de pessoas nas instituições de nível superior

para obter serviços de excelência, enfatizando o trabalho do docente como principal elo para obter serviços de qualidade. Todavia, o autor revela que são raras as instituições em que o setor de gestão de pessoas assume uma postura estratégica, comprometida de fato com a geração de agregar valor ao processo educacional e a qualidade do ensino, ressalta que as instituições educacionais não deixam de ser empresas prestadoras de serviço.

Nesse contexto, o autor define as instituições de ensino como organizações prestadoras de serviços e os alunos como os clientes, todavia, o cliente faz parte da entrega do serviço. Enfatiza que a instituição para garantir a qualidade dos serviços e diferenciação no mercado não pode depender exclusivamente do projeto pedagógico, mas dos processos e das pessoas nele envolvido que vai desde os dirigentes, corpo docente até os colaboradores.

Libâneo (2012) conceitua as instituições educacionais como organizações que salientam a interação entre as pessoas, para o progresso da formação humana. Caracteriza-se com fortes particularidades interativas, que a distingue das organizações convencionais, sendo assim, estabelece-se como unidade social. E diferencia dois significados para organização:

[...] unidade social e função administrativa. Como unidade social, a organização identifica um empreendimento humano destinado a atingir determinados objetivos. Como função administrativa, refere-se ao ato de organizar, estruturar e integrar recursos e órgãos [...]. (CHIAVENATO, 1989, p. 3 apud LIBANEO, 2012, p. 436).

O autor relata vários estudos sobre os elementos da organização escolar que interfere no desempenho dos alunos, os mesmos contribuem para indicação de características organizacionais que auxiliam na qualidade do ensino, características que envolvem práticas de gestão de pessoas tais como: bom clima de trabalho, estrutura organizacional e boa organização do processo ensino-aprendizagem; papel significativo da direção e coordenação pedagógica; disponibilidade da equipe para inovações; docentes preparados que tenham clareza dos seus objetivos e conteúdo; e existência de projeto pedagógico-curricular com plano de trabalho bem definido.

Para apresentação de organizações do segmento educacional de ensino superior que demonstram serem bem sucedidas no mercado brasileiro e em sincronia apresentam boas práticas de gestão de pessoas como ferramenta para um

ensino de qualidade, salienta-se duas instituições entre universidade e instituto que estão em evidência no Centro Oeste e Mundialmente: Instituto de Pós Graduação e Graduação (IPOG)<sup>7</sup> e Universidade de São Paulo (USP)<sup>8</sup>. A primeira instituição de acordo com a publicação em seu site<sup>9</sup> conquistou o sétimo lugar (no ranking) *Great Place to Work* (GPTW) do Centro-Oeste nesse ano como uma das melhores organizações para se trabalhar e a avaliação é feita pelos próprios colaboradores. Sobre as boas práticas e políticas de gestão de pessoas ressalta: preocupação em desenvolver um ambiente de engajamento e pertencimento, programação de bolsas de estudo, programa de qualidade de vida, responsabilidade social, projetos educacionais e voltados a desenvolvimento de carreiras, realiza diversos eventos para a comunidade, alunos, funcionários e seus parentes, atmosfera familiar que consegue integrar aspectos como processos, práticas e objetivos estratégicos, com uma abordagem humanista, alta gestão ativa e presente no reconhecimento dos colaboradores, desenvolvimento das pessoas como missão institucional e a liderança é estimulada e valorizada (IPOG, 2017).

A USP, com mais de 80 anos de história e coleção de prêmios nacionais, pela América Latina e mundialmente<sup>10</sup>, essa história de sucesso apesar dos

---

<sup>7</sup> Fundado em 2001, em Goiânia, o Instituto de Pós-Graduação e Graduação (IPOG) é uma Instituição de ensino superior com mais de 40 unidades em todo o território nacional. Fonte disponível no site da instituição: <https://www.ipog.edu.br/institucional/institucional/nossa-historia/>.

<sup>8</sup> Fundada em 1934, a Universidade de São Paulo (USP) é uma das mais importantes instituições de nível superior do Brasil e reconhecimento por diferentes rankings mundiais, relacionados à produtividade científica. Fonte disponível no site da instituição: < <http://www5.usp.br/institucional/a-usp/historia/>>.

<sup>9</sup> Fonte disponível em: <<https://www.ipog.edu.br/noticias/ipog-esta-entre-as-melhores-empresas-para-se-trabalhar-no-centro-oeste/>>.

<sup>10</sup> No ranking Academic Ranking of World Universities (ARWU), criado em 2003 e elaborado pelo Center for World-Class Universities da Shanghai Jiao Tong University, que classifica as 500 melhores universidades do mundo, a USP ficou na 147ª posição. Encontra-se na 29ª colocação no Webometrics Ranking of World Universities 2014. A Universidade está em 1º lugar também no (continuação) ranking Webometrics que avalia as universidades da América Latina e no que classifica os países dos Brics (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). No ranking do The Times of Higher Education (THE), criado em 2004, a USP ficou em 2013 entre as 250 melhores instituições do mundo. Na pesquisa do THE que classifica as melhores universidades dos países do Brics e outras 17 economias emergentes, como Chile, República Tcheca, Polônia, México, Peru e Egito, a USP ficou na 11ª posição entre as 100 instituições avaliadas. No SIR World Report 2013, elaborado pela Scimago Lab, a USP é considerada a universidade brasileira que mais publicou artigos científicos, indexados na base de dados Scopus, entre os anos de 2007 e 2011, entre as instituições de ensino superior de todo o mundo. É a instituição brasileira mais bem colocada – ficando em 5º lugar no ranking mundial, com 48.156 trabalhos publicados entre 2007 e 2011. Está na 127ª colocação no QS World University Ranking 2013, realizado pelo Quacquarelli Symonds (QS), instituto britânico especializado em educação superior e carreira, e é a única instituição brasileira a figurar entre as 200 melhores do mundo e também é a latino-americana mais bem colocada pelo terceiro ano consecutivo,



percalços de uma instituição pública iniciou-se com Jacques Marcovitch que implantou em sua gestão como reitor o código de ética direcionado a todos os colaboradores e terceiros da universidade que é utilizado até hoje e disponibilizado no site da instituição<sup>11</sup>. Iniciou a reforma de gestão educacional e apoiou a profissionalização dos quadros funcionais levando em consideração três variáveis: valorização do quadro humano, reconhecendo a contribuição das pessoas – injustiças cometidas com certos méritos do quadro funcional, para os docentes e dirigentes – valorização do desempenho de maneira igualitária – e a capacitação para colaboradores com posições menores para que sejam implantados cursos preparatórios para promoção em posições de assistência técnica.

De acordo com Marcovitch (1998), não existe universidade perfeita, a Universidade ideal deve ser integrada, empreendedora e generosa. O autor definiu como:

A universidade é integrada, na medida em que promove o melhor aproveitamento de recursos escassos entre os vários departamentos e dentro de cada um deles. Essa integração deve ainda estreitar seus vínculos com outras instituições, em prol do avanço da ciência, somando recursos humanos que valorizem a diversidade. Uma diversidade que decorre dos ciclos de tempo e harmoniza valores peculiares a cada uma das diferentes áreas envolvidas. (MARCOVITCH, 1998, p. 175).

Na atualidade o plano de gestão da USP em vigência de 2014 a 2018<sup>12</sup>, vislumbra uma universidade “Rumo ao Futuro”, com objetivo de formar um número relevante de líderes para viabilidade de uma gestão participativa, tecnológica e de políticas públicas para melhoria de vida da comunidade e traga conhecimento para a nação. Seguem abaixo, algumas políticas e práticas de gestão de pessoas, relevantes, contempladas no plano de gestão (USP, 2014): criação do programa

---

considerando indicadores como reputação acadêmica, reputação entre os empregadores, taxa de professores por estudantes, citações e taxas de professores e alunos estrangeiros. A Instituição ficou na oitava posição entre as 100 melhores universidades dos países do O *Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities*, da National Taiwan University (NTU), que classifica as 500 melhores instituições de ensino e pesquisa do mundo através do número de artigos científicos publicados, atribuiu à USP em 2013 a 58ª posição. E a instituição é a primeira colocada, nesse ranking, entre as universidades latino-americanas. Atualmente, a USP é responsável por 22% da produção científica do país. Fonte disponível no site da instituição em: <<http://www5.usp.br/institucional/a-usp/historia/>>.

<sup>11</sup> Fonte disponível em: <<http://www.leginf.usp.br/resolucao=resolucao-no-4871-de-22-de-outubro-de-2001-3>>.

<sup>12</sup> Fonte disponível em: <[http://www.usp.br/secretaria/wp-content/uploads/PLANO-CARDOSO\\_RAMIRES.pdf](http://www.usp.br/secretaria/wp-content/uploads/PLANO-CARDOSO_RAMIRES.pdf)>.

USP Cidadã, para incentivar a realização de projetos e programas de inclusão social envolvendo alunos, colaboradores, terceiros e comunidade; ampliar os recursos financeiros para o auxílio de pesquisa do corpo docente; promover a cultura organizacional empreendedora; investir em obras de infraestrutura para melhoria do ensino e das condições de trabalho do corpo docente; defender a política de recursos humanos que valorize os servidores, para o aperfeiçoamento e qualificação com intuito de incentivar o ingresso acadêmico; valorizar a produção de conhecimento através da extensão e da cultura conectando com o ensino e a pesquisa; avaliar a eficiência da política da meritocracia nos processos; continuar com a busca de modelo de aposentadoria para os servidores, etc.

Nota-se com os modelos de organizações educacionais que, independente dos critérios estabelecidos, seja pela legislação, ou órgãos governamentais é possível atuar com boas políticas e práticas de gestão de pessoas sem perder a missão e a cultura de cada instituição, muito pelo contrário, a gestão de pessoas é essencial para o desenvolvimento das competências dos dirigentes e docentes, fortalecimento e engajamento de todos os colaboradores na missão e cultura organizacional, como diz Chiavenato (2010), as organizações é feito de pessoas e o sucesso e a qualidade depende das pessoas. Essa percepção das organizações se faz necessário para se sustentarem no mercado.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Este tópico apresenta os resultados procedentes da pesquisa de campo quantitativa que serão apresentados agrupados e de modo geral, devido à pequena amostra. Não sendo possível compilar dados separados sobre a gestão dos dirigentes, para não expor os mesmos e com intuito de preservar suas opiniões.

A pesquisa foi realizada com três IES do ensino superior privado no Município de Anápolis, atingindo 20 pesquisados entre dirigentes e docentes, sendo, aplicado questionário com 18 perguntas dissertativas e algumas descritivas.

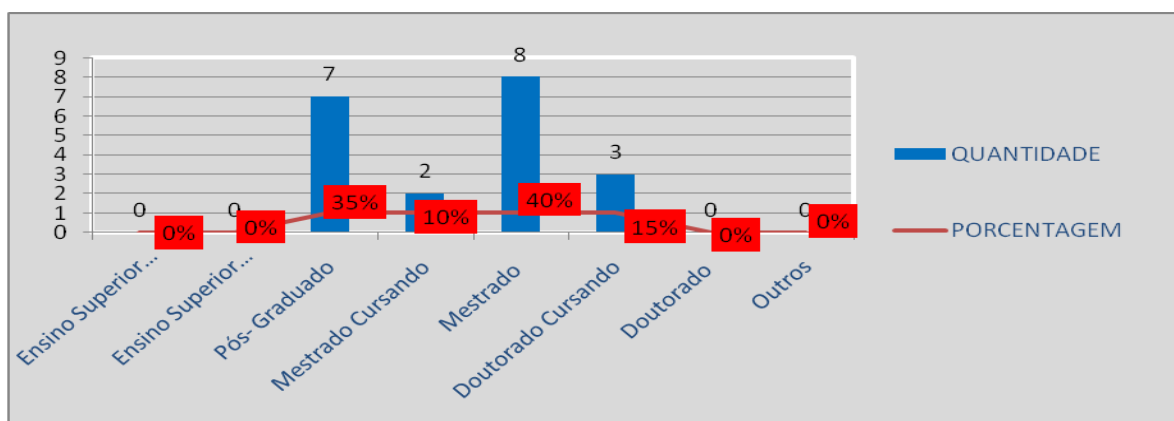
Os dados compilados serão apresentados em percentuais e exposto em tabela para melhor visualização.

### 4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Análise dos resultados da pesquisa de campo será abordada de forma qualitativa, sendo evidenciados os resultados de forma numérica e por porcentagem, atentando-se para o referencial teórico.

Os resultados dos dados compilados da pesquisa serão apresentados na mesma sequência dos tópicos contidos no questionário, sendo assim, o primeiro resultado apontado é sobre o Nível Intelectual dos pesquisados, tendo 40% mestrado, seguido de 35% com pós-graduação, 15% cursando doutorado e 10% cursando mestrado, constata-se um índice significativo de capital intelectual nas instituições de ensino, possibilitando maior geração de conhecimento, pesquisa e organizações competitivas com o mercado. Conforme ilustrado no gráfico abaixo:

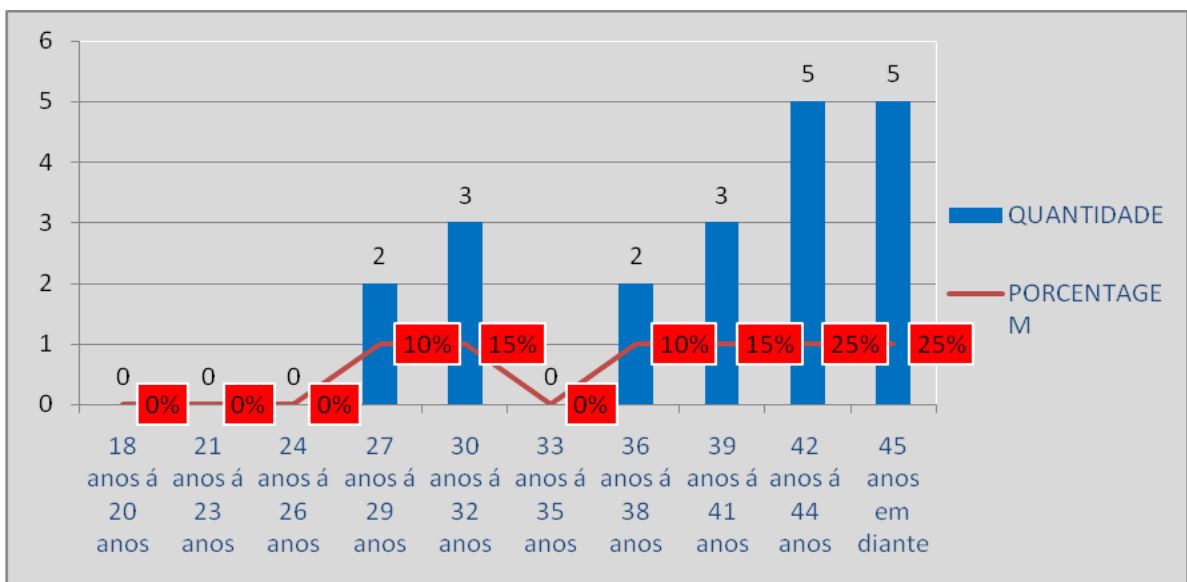
**Gráfico 1 - Nível Intelectual**



Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Em relação aos dados apontados na faixa etária dos pesquisados, os maiores índices permaneceram entre as idades de 42 a 44 anos e 45 anos acima, ficando equivalente em 25%, os demais resultados permaneceram entre 15% e 10% conforme apêndice<sup>13</sup> nota-se a busca das instituições por profissionais mais experientes e maduros possibilitando uma prestação de serviço de qualidade, contrapondo algumas instituições que contratam na sua maioria docentes numa faixa etária de idade bem jovem para identificarem-se como os discentes. Para uma prestação de serviço de qualidade as equipes de cada curso precisam ser mescladas e heterogêneas. Segue abaixo ilustração em gráfico para melhor visualização dos dados apresentados:

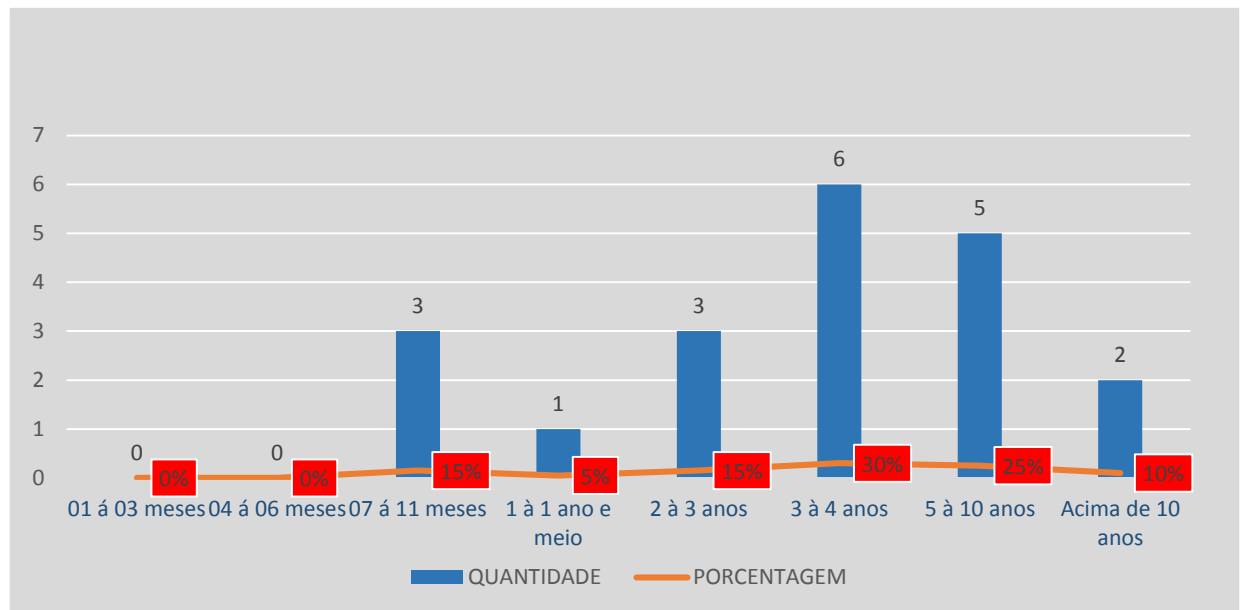
**Gráfico 2 - Faixa Etária dos Discentes e Dirigentes**



Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

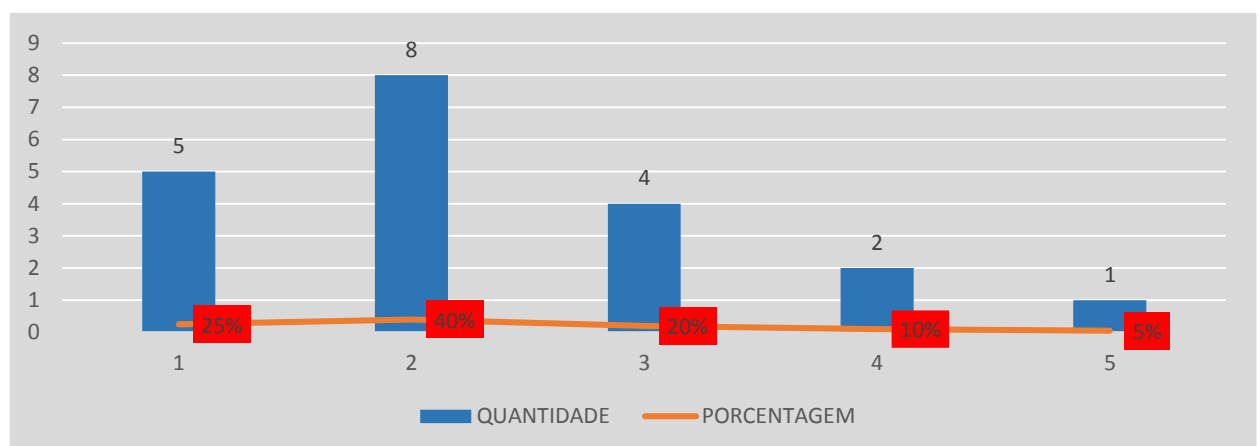
No tópico sobre tempo de trabalho na instituição o maior percentual ficou entre 3 (três) a 4 (quatro) anos de empresa com 30% e 5 (cinco) a 10 anos com 25% dos resultados, demonstrando uma estabilidade razoável dos docentes e dirigentes e uma rotatividade pertinente entre sete meses a 11 meses com 15%, o indicador considerado ideal seria entre três por cento para não atrapalhar os projetos em andamento e não gerar custos com rescisões. Conforme ilustrado no gráfico abaixo:

<sup>13</sup> Apêndice B: Tabela 2 – Idade dos Dirigentes e Docentes

**Gráfico 3 - Tempo de Trabalho na Instituição**

**Fonte:** Autoras desta pesquisa, 2017.

Na necessidade básica<sup>14</sup> o índice com resultado superior foi realização profissional, no entanto, segurança e saúde compilados juntos excedem o índice de 70% comprovando que a maioria trabalha não por satisfação profissional e sim para suprir as necessidades básicas. Sendo confirmados na questão relacionada a quantidade de empregos que cada um possui permanecendo entre dois a quatro empregos por pesquisados, tendo um percentual de 10% a 40%, conforme ilustrado no gráfico:

**Gráfico 4 - Trabalham em outras Instituições e/ou Emprego**

**Fonte:** Autoras desta pesquisa, 2017.

<sup>14</sup> Apêndice B: Tabela 5 - Necessidades Básicas

Os demais tópicos abordados serão ilustrados também em gráfico e os dados obtidos serão relacionados com os parâmetros entre: 1% a 50% demonstrados em vermelho - prioridade de ação; 51% a 70% apresentados na cor amarela - reavaliar e melhorar; 71% a 100% demonstrado na cor verde - manter e aprimorar, sinalizados nas cores do semáforo no final da análise dos dados.

No tópico autonomia observa-se que o maior percentual escolhido não atingiu índices satisfatórios com um pouco mais de 50%, apontando entre os pesquisados a dificuldade das instituições em dar autonomia no trabalho, demonstrando gestão centralizadora e com pouco envolvimento dos colaboradores na estratégia da organização.

No item responsabilidade o resultado relevante está dentro do esperado.

Sobre realização profissional nota-se um resultado pouco satisfatório pela maioria dos pesquisados, demonstrando um descontentamento na realização do seu trabalho.

Em relação à quantidade e qualidade do trabalho apesar da porcentagem maior ser satisfatória, o mesmo não atinge o esperado ficando abaixo de 71% e precisa ser reavaliado e melhorado pelas instituições, dessa maneira, está relacionada com qualidade de vida e satisfação no trabalho que realiza.

No tópico de comunicação também ficou abaixo do percentual considerado ideal, nota-se que precisa reavaliar e melhorar, visto que, são um fator primordial para as organizações, sem a comunicação não conseguem existir e nem atuar.

A carreira os resultados ficaram bem próximos uns dos outros demonstrando que precisa ser priorizada uma ação, nota-se que envolve motivação e planos de cargos e salários deficientes.

Os tópicos relacionamento com a chefia e relacionamento interpessoal os percentuais atingiram o esperado pela pesquisa, tendo à maior grau de satisfação, demonstrada.

O quesito valorização profissional o resultado com maior relevância ficou abaixo do esperado, precisando ser reavaliado, demonstrando assim, pouco investimento no capital humano e falta de reconhecimento por parte das instituições.

Evidenciados também no tópico fatores desmotivadores<sup>15</sup>, tendo maior percentual no item salário e na sequência falta de crescimento profissional, percebendo um déficit nas políticas e práticas de gestão de pessoas para alcançar qualidade e metas através de ações motivadoras.

Em relação ao treinamento e desenvolvimento o percentual encontrado está bem abaixo do esperado nos três níveis avaliados, constata-se que não há melhoria dos processos no que tange a qualidade atendimento ao cliente e desenvolvimento profissional.

O item estabilidade no trabalho apontou um resultado insuficiente, necessitando de prioridade de ação, com um percentual significativo em torno de 72% entre os critérios: pouco e nada satisfatório. Observa-se uma insegurança de não permanecer nas instituições, afetando o rendimento e a qualidade dos serviços prestados.

Na questão benefícios o percentual atingido não chegou ao resultado esperado, necessitando de prioridade de ação, nota-se que a grande maioria das instituições não possui atrativos e ou suficientes para atender a expectativa dos colaboradores.

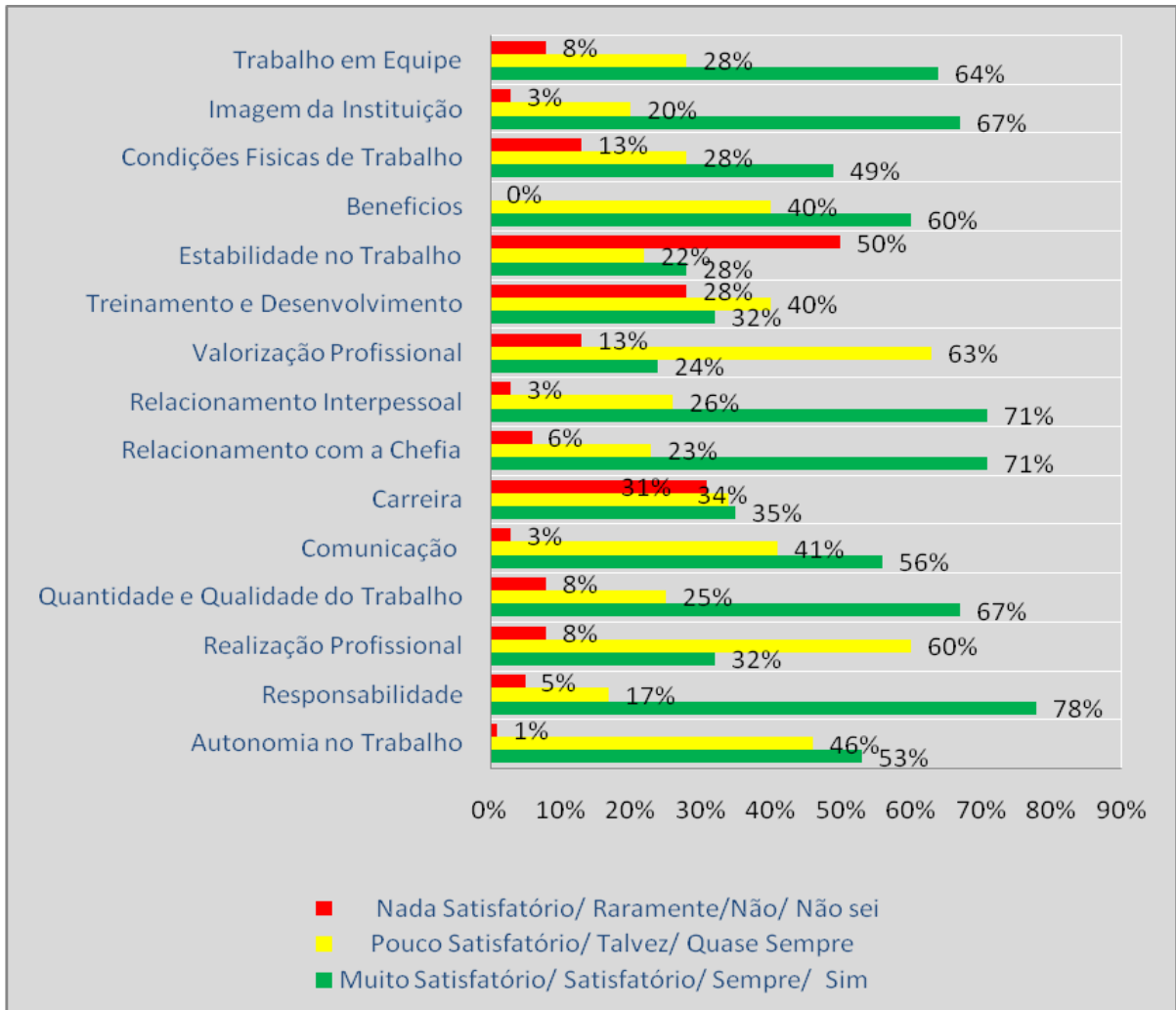
As condições físicas no trabalho apontaram baixos índices de satisfação, demandando prioridade de ação e melhorias, pois afetam diretamente a integridade física dos docentes e discentes como de toda a equipe.

No tópico imagem da instituição o resultado encontrado precisa ser repensando, conforme percentual apontado. Percebe-se que é congruente com os resultados listados no decorrer da análise.

O resultado do tópico relacionado ao trabalho em equipe indicou uma contradição no que se refere aos itens relacionamento interpessoal e com a chefia, ficando evidente que precisa ser repensando, não sendo compatíveis, podendo não corresponder à realidade. Considera-se que este fato seja devido receio dos pesquisados de não aprovação de seus respectivos superiores imediatos.

---

<sup>15</sup> Apêndice B: Tabela 70 - Fatores Desmotivadores.

**Gráfico 5 -** Tabulação Geral dos Dados

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

**Legenda:**

<b>Prioridade de Ação</b>	De 1% até 50%
<b>Reavaliar / Melhorar</b>	De 51% até 70%
<b>Manter / Aprimorar</b>	De 71% até 100%

Foi apontado também como fatores desmotivacionais pelos pesquisados: excessiva quantidade de turmas de discentes e carga horária insuficiente para pesquisa, sendo este, fator primordial para o desenvolvimento dos discentes no que se refere ao ensino, conteúdo e aprendizagem.

Finalizando, o gráfico de compilação geral dos dados chama atenção no resultado da pesquisa que das 18 questões avaliadas apenas três tópicos atingiram percentuais acima de 70% considerados dentro dos parâmetros desejáveis, os demais índices ficaram abaixo, necessitando de uma reavaliação dos processos relacionados à gestão de pessoas.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste artigo foi de apresentar as políticas e práticas aplicadas à Gestão de Pessoas nas Instituições privadas de Ensino Superior no Município de Anápolis - Goiás, identificando suas particularidades e o grau de satisfação dos dirigentes e docentes. Dada à importância do assunto, observa nas instituições pesquisadas que existe prática e gestão sim de pessoas, no entanto, focada na administração de recursos humanos avaliado na atualidade como um modelo tradicional que atua enfatizando as pessoas como despesas e não voltada para práticas e políticas de gestão de pessoas como capital intelectual e recurso intangível entre as instituições pesquisadas, percebendo a prioridade de ação com necessidade de reavaliar o clima e o ambiente organizacional, com intuito de melhorar as condições de trabalho, incentivar o desenvolvimento e a formação dos dirigentes e docentes, a fim de influenciar na qualidade do ensino e agregar na formação dos jovens.

Diante dos resultados apontados, entende-se que essas instituições de ensino superior estão atendendo exclusivamente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e conseqüentemente as exigências solicitadas pelo Ministério da Educacional (MEC), buscando o funcionamento básico para fins de fiscalização, manutenção e deslumbrando o lucro. Todavia, com a globalização, o surgimento de novas demandas e o mercado cada vez mais exigente se faz pertinente a reconstrução da identidade dessas instituições de nível superior possibilitando criação de políticas de ganha X ganha.

Analisando a coleta de dados e fazendo um parâmetro com organizações do segmento educacional<sup>16</sup> em destaque na atualidade, entende-se que o planejamento das organizações pesquisadas esteja voltado para capacitação de recursos com pouca ênfase nas pessoas como elemento estratégico para alcançar os resultados, indo ao contrário a tendência do mercado para melhorar a qualidade do ensino, a satisfação dos colaboradores, bem como a imagem e sustentabilidade da instituição.

Demonstrando um sinal de alerta de onde estão e onde querem chegar

---

<sup>16</sup> USP e IPOG

comparando com as organizações de sucesso citadas nesse artigo, observa que se destacam por investir em capital humano, logo, o caminho para se manter no mercado e obter qualidade.

Estabelecendo uma analogia dos resultados da pesquisa com a gestão democrática-participativa abordada pelo autor Libâneo (2012, p. 453-475), é imprescindível que todos se conscientizem de que haja um envolvimento da alta direção nas questões relacionadas à gestão de pessoas nas organizações educacionais para viabilizar o engajamento entre os dirigentes e demais integrantes da equipe a fim de alcançar os propósitos comuns e apoiar decisões de maneira coletiva para que assumam suas responsabilidades. Sendo, fundamental a conscientização para a valorização dos indivíduos e suas contribuições nas resoluções de problemas para atingir os objetivos das instituições.

Por todos esses aspectos, conclui-se que é fundamental realizar um diagnóstico organizacional mais abrangente envolvendo todas as pessoas da organização e alta direção com intuito de avaliar o ambiente e o clima organizacional e propor soluções para desenvolvimento dos docentes, dirigentes e demais colaboradores e criar condições para um ambiente organizacional de engajamento e sentimento de pertencimento, possibilitando melhorar a produtividade, a qualidade e conseqüentemente a satisfação dos clientes.

Diante do resultado apresentado na pesquisa, foi detectado um percentual muito significativo de 85% dos aspectos negativos em relação aos positivos das práticas e políticas de gestão de pessoas encontradas nas instituições de ensino superior no Município de Anápolis, demonstrando um relevante nível de insatisfação e desmotivação que, reflete diretamente no trabalho do docente e dirigente. Esse impacto negativo acaba espelhando na produtividade e conseqüentemente na qualidade do ensino em sala de aula. Havendo a necessidade de valorização, motivação e incentivo ao desenvolvimento de habilidades e competências, bem como a busca de conhecimento e aperfeiçoamento profissional para o corpo docente e equipe, pois uma instituição é composta de pessoas e as mesmas precisam sentir-se pertencentes para que o resultado seja alcançado e a qualidade estabelecida.

Sendo assim, considera que a pesquisa contribui para as IES, agregar informações e dados relevantes para melhorar as políticas e práticas de gestão de pessoas encontradas nas instituições, levando em consideração as pessoas como

ativo intangível dentro de uma organização e não importa o segmento de atuação. E para os dirigentes e alta-direção, a pesquisa agrega valor para a construção de uma consciência do papel das pessoas na organização, através de uma visão sistêmica, possibilitando repensar suas práticas e políticas de gestão de pessoas para um ensino de qualidade e acompanhando as novas tendências do mercado.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Isabel. **Formação do professor do ensino superior: desafios e políticas institucionais**. 1 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3 ed. Barueri: Manole, 2014.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, André L., DUTRA, Joel S., AMORIM, Wilson A.C. (Org.). **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IPOG. **Ipog está entre as melhores empresas para se trabalhar no Centro-Oeste**. Disponível em: <<https://www.ipog.edu.br/noticias/ipog-esta-entre-as-melhores-empresas-para-se-trabalhar-no-centro-oeste/>> Acesso em: 20 de dezembro de 2017.

IPOG. **Nossa história**. Disponível em: :<<https://www.ipog.edu.br/institucional/institucional/nossa-historia/>> Acesso em 05 de janeiro de 2018.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 11. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

LIBÂNEO, Jose Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização** /José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi. 10 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

MARCOVITCH, J. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Fatura, 1998.

PESSOA, Carlos. **Gestão estratégica para instituições de ensino**. 1 ed. Belo Horizonte: Advice, 2006.

USP. **80 anos de história.** Disponível em: <<http://www5.usp.br/institucional/a-usp/historia/>> Acesso 20 de dezembro de 2017.

USP. **Plano de Gestão para a Universidade de São Paulo.** Disponível em: <[http://www.usp.br/secretaria/wp-content/uploads/PLANOCARDOSO\\_RAMIRES.pdf](http://www.usp.br/secretaria/wp-content/uploads/PLANOCARDOSO_RAMIRES.pdf)> Acesso em: 20 de dezembro de 2017.

USP. **Código de Ética.** Disponível em: <<http://www.leginf.usp.br/resolucao=resolucao-no-4871-de-22-de-outubro-de-2001-3>> Acesso em: 05 de janeiro de 2018.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Disciplina: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Leia com atenção as perguntas e marque um **X** para cada resposta, considerando a importância do sigilo, você não precisa registrar seu nome no formulário.

#### 1- NIVEL INTELECTUAL/TEMPO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

**A** - Assinale entre as alternativas abaixo qual item que corresponde a sua escolaridade e preencha o curso escolhido?

A - ( ) Técnico Completo \_\_\_\_\_

B - ( ) Ensino Superior Cursando \_\_\_\_\_

C - ( ) Ensino Superior Completo \_\_\_\_\_

D - ( ) Pós- Graduação \_\_\_\_\_

E - ( ) Mestrado Cursando \_\_\_\_\_

F - ( ) Mestrado \_\_\_\_\_

G - ( ) Doutorado Cursando \_\_\_\_\_

H - ( ) Doutorado \_\_\_\_\_

I - ( ) Outros \_\_\_\_\_

**B** - Quanto tempo você trabalha na instituição?

A - ( ) 01 à 03 meses      E - ( ) 2 à 3 anos

B - ( ) 04 à 06 meses      F - ( ) 3 à 4 anos

C - ( ) 07 à 11 meses      G - ( ) 5 à 10 anos

D - ( ) 1 à 1 ano e meio      H - ( ) Acima de 10 anos

**C** – Trabalha em outra instituição de ensino e ou exerce outro trabalho?

A - ( ) Sim                      B - ( ) Não

Obs: se a resposta for SIM quantas outras e ou o que faz

#### 2-NECESSIDADES BÁSICAS

**A** – Sua maior preocupação na atualidade é com:

A - ( ) Alimentação

B - ( ) Segurança

C - ( ) Saúde

D - ( ) Aceitação social

E - ( ) Realização pessoal

F - ( ) Realização Profissional

#### 3-REMUNERAÇÃO

**A**- Você está satisfeito com o seu salário atual?

A - ( ) Muito satisfatório    B - ( ) Satisfatório    C - ( ) Pouco satisfatório    D - ( ) Nada satisfatório    E - ( ) Não sei

**B**- Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

A - ( ) Sim    B - ( ) Talvez    C - ( ) Parcial    D - ( ) Não    E - ( ) Não tenho opinião

**C-** Você acha que a instituição de ensino remunera adequadamente os colaboradores?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

**D-** No ambiente de trabalho, você considera que o salário é o elemento que mais motiva o funcionário?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

**E-** Por um salário igual ao que você recebe hoje, você sairia para trabalhar em outra instituição de ensino?

A - ( ) Sim B - ( ) Talvez C - ( ) Parcialmente D - ( ) Não E - ( ) Não tenho opinião

#### **4-AUTONOMIA**

**A -** Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

**B -** A instituição de ensino exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

**C -** Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

**D -** No ambiente de trabalho o seu superior imediato lhe dá oportunidade para colocar suas idéias?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não aplicável

#### **5-RESPONSABILIDADE**

**A -** Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da instituição de ensino?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

**B -** Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela instituição de ensino

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

**C -** Você se considera responsável pelo resultado e comportamento dos discentes e ou docentes?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

#### **6-REALIZAÇÃO PROFISSIONAL**

**A -** Você está satisfeito com a sua carreira profissional?

A - ( ) Muito satisfeito B - ( ) Satisfeito C - ( ) Pouco satisfeito D - ( ) Nada satisfeito E - ( ) Não sei

**B -** O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

#### **7-QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO**

**A -** Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

A - ( ) Muito satisfeito B - ( ) Satisfeito C - ( ) Pouco satisfeito D - ( ) Nada satisfeito E - ( ) Não sei

**B -** No seu ambiente profissional a qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

**C -** Em sua opinião o trabalho que você realiza atualmente pode ser melhorado?

A - ( ) Sim B - ( ) Talvez C - ( ) Parcialmente D - ( ) Não E - ( ) Não tenho opinião

#### **8-COMUNICAÇÃO**

**A -** Em sua opinião como você avalia a comunicação da Auto Diretoria com os colaboradores?

- A - ( ) Muito satisfatório B - ( ) Satisfatório C - ( ) Pouco satisfatório D - ( ) Nada satisfatório E - ( ) Não sei
- B - Os dirigentes e docentes sentem-se seguros em dizer o que pensam e dar a sua opinião na instituição?
- A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião
- C - A instituição de ensino é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores?
- A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião
- D - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?
- A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião
- E - Em sua opinião como você avalia os meios de comunicação que a instituição de ensino utiliza para divulgação de informações?
- A - ( ) Muito satisfatório B - ( ) Satisfatório C - ( ) Pouco satisfatório D - ( ) Nada satisfatório E - ( ) Não sei

### 9-CARREIRA

- A - Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira na instituição de ensino?
- A - ( ) Sim B - ( ) Talvez C - ( ) Parcialmente D - ( ) Não E - ( ) Não tenho opinião
- B - Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?
- A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião
- C - Você gostaria de trabalhar em outro departamento da instituição de ensino?
- A - ( ) Sim B - ( ) Talvez C - ( ) Parcialmente D - ( ) Não E - ( ) Não tenho opinião
- obs: Se a resposta for sim escreva qual \_\_\_\_\_
- D - A instituição de ensino oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?
- A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião
- E - A instituição de ensino lhe dá feedback sobre a sua postura e desempenho profissional?
- A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

### 10-RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA

- A - Você se sente respeitado pelo seu coordenador/gestor?
- A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião
- B - Você respeita seu coordenador/gestor?
- A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião
- C - Você considera seu coordenador/gestor um bom profissional?
- A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião
- D - O seu coordenador/gestor é receptivo às sugestões de mudança?
- A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião
- E - Como é o relacionamento entre a coordenação e os discentes?
- A - ( ) Muito satisfatório B - ( ) Satisfatório C - ( ) Pouco satisfatório D - ( ) Nada satisfatório E - ( ) Não sei
- F - Como você avalia a liderança do seu superior imediato?
- A - ( ) Muito satisfatório B - ( ) Satisfatório C - ( ) Pouco satisfatório D - ( ) Nada satisfatório E - ( ) Não sei

### 11-RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

- A - Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da instituição de ensino?
- A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião
- B - Como você considera o relacionamento entre os discentes e docentes da instituição de ensino?
- A - ( ) Muito satisfatório B - ( ) Satisfatório C - ( ) Pouco satisfatório D - ( ) Nada satisfatório E - ( ) Não sei



A - ( ) Muito satisfatório B - ( ) Satisfatório C - ( ) Pouco satisfatório D - ( ) Nada satisfatório E - ( ) Não sei  
 D - Como você avalia o envolvimento/participação da Alta Direção:

A - ( ) Muito satisfatório B - ( ) Satisfatório C - ( ) Pouco satisfatório D - ( ) Nada satisfatório E - ( ) Não sei

### 12-VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

A - Você se sente valorizado pela instituição de ensino?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

B - Você considera que o seu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado pela instituição?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

C - Em sua opinião a instituição de ensino reconhece os bons colaboradores?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

### 13-TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

A - Você recebeu treinamento de integração relacionados á: conhecimento de normas e procedimentos internos, história, missão e valores da instituição para a execução de seu cargo?

A - ( ) Sim B - ( ) Talvez C - ( ) Parcialmente D - ( ) Não E - ( ) Não tenho opinião

B - A instituição de ensino investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus dirigentes e docentes?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

C - Em sua opinião: O treinamento inicial que você recebeu para fazer o seu trabalho foi suficiente?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

D - A instituição de ensino investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

E - Quando um docente e ou dirigente é agredido e ou perseguido por um discente, a instituição tem algum programa de encaminhamento e ou acompanhamento psicológico para suporte e apoio profissional?

A - ( ) Sim B - ( ) Talvez C - ( ) Parcialmente D - ( ) Não E - ( ) Não tenho opinião

### 14-ESTABILIDADE NO EMPREGO

A - Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

B - Em sua opinião, os docentes e dirigentes se sentem seguros quanto à estabilidade no emprego?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

### 15-BENEFÍCIOS

A - Quanto aos benefícios oferecidos pela instituição de ensino, você os considera:

A - ( ) Muito satisfatório B - ( ) Satisfatório C - ( ) Pouco satisfatório D - ( ) Nada satisfatório E - ( ) Não aplicável

B - Em sua opinião qual benefício poderia acrescentar e ou melhorar na instituição de ensino?

### 16-CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

A - As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

Temperatura: A - ( ) Sim B - ( ) Não C - ( ) Mais ou menos

Espaço Físico: A - ( ) Sim B - ( ) Não C - ( ) Mais ou menos  
 Mobiliário: A - ( ) Sim B - ( ) Não C - ( ) Mais ou menos  
 Higiene: A - ( ) Sim B - ( ) Não C - ( ) Mais ou menos  
 Material/Equipamento: A - ( ) Sim B - ( ) Não C - ( ) Mais ou menos  
 Instalações sanitárias: A - ( ) Sim B - ( ) Não C - ( ) Mais ou menos

B - A instituição de ensino lhe oferece os recursos necessários para desenvolver o seu trabalho?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

C - A instituição de ensino desenvolve ações para estimular a melhoria do bem-estar e a qualidade de vida de seus colaboradores?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

D - Em sua opinião a instituição de ensino se preocupa com a segurança do trabalho de seus colaboradores?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

### 17-IMAGEM DA INSTUIÇÃO DE ENSINO

A - Considera a instituição de ensino um bom lugar para trabalhar?

A - ( ) Sim B - ( ) Talvez C - ( ) Parcialmente D - ( ) Não E - ( ) Não tenho opinião

B - Você indicaria um amigo para trabalhar na instituição de ensino?

A - ( ) Sim B - ( ) Talvez C - ( ) Não tenho opinião D - ( ) Não E - ( ) Não sei

C - Você considera a instituição de ensino ética com seus colaboradores/clientes/ parceiros?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

D - Os gestores, coordenadores da instituição de ensino dão bons exemplos aos seus colaboradores?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

E - Qual a sua opinião sobre os serviços prestados pela instituição de ensino?

A - ( ) Muito satisfatório B - ( ) Satisfatório C - ( ) Pouco satisfatório D - ( ) Nada satisfatório E - ( ) Não sei

F - A instituição de ensino oferece festas de confraternização nas datas comemorativas para os colaboradores?

A - ( ) Sim B - ( ) Talvez C - ( ) Parcialmente D - ( ) Não E - ( ) Não tenho opinião

### 18-TRABALHO EM EQUIPE

A - Os assuntos importantes são debatidos em equipe?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

B - Como você considera a sua relação com a equipe de trabalho no dia-a-dia?

A - ( ) Muito satisfatório B - ( ) Satisfatório C - ( ) Pouco satisfatório D - ( ) Nada satisfatório E - ( ) Não sei

C - A instituição de ensino estimula o trabalho em equipe?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

D - Sua equipe de trabalho contribui para alcançar os resultados estipulados pela instituição?

A - ( ) Sempre B - ( ) Quase sempre C - ( ) Raramente D - ( ) Nunca E - ( ) Não tenho opinião

E - Como você avalia a sua equipe de trabalho?

A - ( ) Muito satisfatório B - ( ) Satisfatório C - ( ) Pouco satisfatório D - ( ) Nada satisfatório E - ( ) Não sei

### 19- FATORES DESMOTIVADORES

A – Indique com um X os principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho.

1 - ( ) Falta de reconhecimento

2 - ( ) Falta de segurança no emprego

3 - ( ) Impossibilidade de crescimento profissional

4 - ( ) Falta de autonomia

5 - ( ) Ambiente de trabalho ruim

6 - ( ) O trabalho que realizo

- 7 - ( ) Relacionamento com a chefia
- 8 - ( ) Relacionamento com a equipe
- 9 - ( ) Falta de treinamento
- 10 - ( ) Horário de trabalho
- 11 - ( ) Sobrecarga de trabalho
- 12 - ( ) Instalações inadequadas (sala, matéria didático, banheiros, vestiários etc.)
- 13 - ( ) Salário
- 14 - ( ) Falta de crescimento profissional
- 15 - ( ) Outros: \_\_\_\_\_

Que sugestões você daria para tornar a instituição de ensino um lugar melhor para se trabalhar?

---



---

B – Indique com um X os principais razões pelas quais você trabalha na instituição de ensino.

- 1 - ( ) Salário
- 2 - ( ) Benefícios oferecidos pela instituição de ensino
- 3 - ( ) Estabilidade no emprego
- 4 - ( ) Relacionamento com a chefia
- 5 - ( ) O trabalho que realizo
- 6 - ( ) A falta de opção de outro emprego
- 7 - ( ) Ambiente de trabalho
- 8 - ( ) Prestígio da instituição de ensino
- 9 - ( ) Autonomia no trabalho
- 10 - ( ) Possibilidade de treinamento
- 11 - ( ) Reconhecimento

C - De modo geral, o que poderia ser melhorado em sua opinião na instituição:

- 1 - ( ) Benefícios
- 2 - ( ) condições de trabalho
- 3 - ( ) Treinamento
- 4 - ( ) Estrutura física
- 5 - ( ) Ganhos por resultados
- 6 - ( ) valorização profissional
- 7 - ( ) Comunicação
- 8 - ( ) Outros \_\_\_\_\_

Dê a sua sugestão:

---



---

## APÊNDICE B – TABELA DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Tabela 1 - Nível Intelectual

NÍVEL INTELECTUAL	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Ensino Superior Cursando	0	0%
Ensino Superior Completo	0	0%
Pós- Graduação	7	35%
Mestrado Cursando	2	10%
Mestrado	8	40%
Doutorado Cursando	3	15%
Doutorado	0	0%
Outros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 2 - Idade dos Dirigentes e Docentes

FAIXA ETÁRIA - IDADE DOS DIREGENTES E DOCENTES	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
18 anos á 20 anos	0	0%
21 anos á 23 anos	0	0%
24 anos á 26 anos	0	0%
27 anos á 29 anos	2	10%
30 anos á 32 anos	3	15%
33 anos á 35 anos	0	0%
36 anos á 38 anos	2	10%
39 anos á 41 anos	3	15%
42 anos á 44 anos	5	25%
45 anos em diante	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 3 - Tempo de Trabalho na Instituição

TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
01 á 03 meses	0	0%
04 á 06 meses	0	0%
07 á 11 meses	3	15%
1 à 1 ano e meio	1	5%
2 à 3 anos	3	15%
3 à 4 anos	6	30%
5 à 10 anos	5	25%
Acima de 10 anos	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 4 - Quantidade que Trabalham em outra Instituição e ou Emprego

NÚMERO DE PESQUISADOS QUE TRABALHAM EM OUTRA INSTITUIÇÃO E/OU EXERCEM OUTRA ATIVIDADE	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
1	5	25%
2	8	40%
3	4	20%
4	2	10%
5	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 2-NECESSIDADES BÁSICAS

Tabela 5 - Necessidades Básicas

NECESSIDADES BÁSICAS	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Alimentação	1	5%
Segurança	7	35%
Saúde	7	35%
Aceitação Social	0	0%
Realização pessoal	4	20%
Realização Profissional	9	45%

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 3-AUTONOMIA

Tabela 6 - Liberdade para Realizar o Trabalho

VOCÊ TEM LIBERDADE PARA FAZER O SEU TRABALHO DE FORMA QUE CONSIDERA MELHOR	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	10	50%
Quase sempre	10	50%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Não tenho opinião	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 7- Procedimento Rígido para Execução das Atividades

A INSTITUIÇÃO DE ENSINO EXIGE UM PROCEDIMENTO RÍGIDO PARA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES PERTINENTES A SUA FUNÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	4	20%
Quase sempre	12	60%
Raramente	3	15%
Nunca	1	5%
Não tenho opinião	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 8 - Organização do Trabalho

<b>VOCÊ QUE ORGANIZA A SUA ROTINA DE TRABALHO PARA APROVEITAMENTO DE SUAS ATIVIDADES</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	12	60%
Quase sempre	8	40%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Não tenho opinião	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 9 - Oportunidade para Idéias

<b>NO AMBIENTE DE TRABALHO O SEU SUPERIOR LHE DÁ OPORTUNIDADE PARA COLOCAR IDÉIAS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	16	80%
Quase sempre	3	15%
Raramente	1	5%
Nunca	0	0%
Não tenho opinião	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

#### 4-RESPONSABILIDADE

Tabela 10 - Contribuição para o Sucesso da Instituição

<b>VOCÊ CONSIDERA QUE É SUA RESPONSABILIDADE CONTRIBUIR PARA O SUCESSO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	20	100%
Quase Sempre	-	0%
Raramente	-	0%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 11 - Desempenha o trabalho Buscando Resultados Esperados

<b>VOCÊ DESEMPENHA SEU TRABALHO BUSCANDO OBTER OS RESULTADOS MELHORES DO QUE OS ESPERADOS PELA INSTITUIÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	17	85%
Quase Sempre	3	15%
Raramente	-	0%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 12 - Responsável pelo Resultado dos Discentes e/ou Docentes

<b>VOCÊ CONSIDERA RESPONSÁVEL PELO RESULTADO E COMPORTAMENTO DOS DISCENTES E/OU DOCENTES</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	10	50%
Quase Sempre	7	35%
Raramente	-	0%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 5-REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Tabela 13 - Satisfeito com a Carreira Profissional

<b>VOCÊ ESTA SATISFEITO COM A SUA CARREIRA PROFISSIONAL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Muito satisfeito	5	25%
Satisfeito	13	65%
Pouco satisfeito	2	10%
Nada satisfeito	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 14 - Sentimento de Realização Profissional

<b>O SEU TRABALHO LHE DÁ SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO PROFISSIONAL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	8	40%
Quase sempre	9	45%
Raramente	-	0%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 6- QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO

Tabela 15 - Volume de Trabalho

<b>VOCÊ SENTE SATISFEITO COM VOLUME DE TRABALHO QUE REALIZA</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Muito satisfeito	3	15%
Satisfeito	9	45%
Pouco satisfeito	6	30%

Nada satisfeito	2	10%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 16 - Qualidade e Quantidade de Trabalho

<b>NO SEU AMBIENTE PROFISSIONAL A QUALIDADE DO TRABALHO É CONSIDERADA MAIS IMPORTANTE QUE A QUANTIDADE</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	8	40%
Quase sempre	9	45%
Raramente	2	10%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>60%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 17 - O trabalho pode ser Melhorado

<b>O TRABALHO QUE VOCÊ REALIZA ATUALMENTE PODE SER MELHORADO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	20	100%
Quase sempre	-	0%
Raramente	-	0%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 7-COMUNICAÇÃO

Tabela 18 - Comunicação da Alta Direção

<b>COMO VOCÊ AVALIA A COMUNICAÇÃO DA ALTA DIREÇÃO COM OS COLABORADORES</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Muito satisfatório	5	25%
Satisfatório	13	65%
Pouco satisfatório	2	10%
Nada satisfatório	-	0%
Não sei	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 19 - Sentem-se Seguros em Dizer o que Pensam

<b>OS DIREGENTES E DOCENTES SENTEM-SE SEGUROS EM DIZER O QUE PENSAM E DAR OPINIAO NA INSTITUIÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	7	35%
Quase sempre	11	55%



Raramente	2	10%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 20 - A instituição está Aberta a Críticas

A INSTITUIÇÃO DE ENSINO É ABERTA A CRÍTICAS E OPINIÕES DOS COLABORADORES	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	8	40%
Quase sempre	11	55%
Raramente	1	5%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 21 - Orientação Clara sobre o Trabalho

AS ORIENTAÇÕES QUE VOCÊ RECEBE SOB SEU TRABALHO SÃO CLARAS E OBJETIVAS	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	7	35%
Quase sempre	13	65%
Raramente	-	0%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 22 - Avaliação dos meios de Comunicação

COMO VOCÊ AVALIA OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO QUE A INSTITUIÇÃO UTILIZA PARA DIVULGAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Muito satisfatório	2	10%
Satisfatório	14	70%
Pouco satisfatório	4	20%
Nada satisfatório	-	0%
Não sei	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 8-CARREIRA

Tabela 23 - Oportunidade de Carreira

VOCÊ ACREDITA NA OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO EM SUA CARREIRA NA INSTITUIÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sim	13	65%
Talvez	3	15%

Parcialmente	3	15%
Não	1	5%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 24 - Apto para Assumir mais Responsabilidade

<b>VOCÊ SE SENTE APTO PARA ASSUMIR MAIORES OU MAIS RESPONSABILIDADE</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	9	45%
Quase sempre	9	45%
Raramente	2	10%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 25 - Trabalhar em outro Departamento

<b>VOCÊ GOSTARIA DE TRABALHAR EM OUTRO DEPARTAMENTO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sim	3	15%
Talvez	4	20%
Parcialmente	2	10%
Não	8	40%
Não tenho opinião	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 26 - Oportunidade de Crescimento

<b>A INSTITUIÇÃO OFERECE OPORTUNIDADE PARA DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	3	15%
Quase sempre	4	20%
Raramente	2	10%
Nunca	8	40%
Não tenho opinião	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 27 - Feedback sobre Postura e Desempenho

<b>A INSTITUIÇÃO LHE DÁ FEEDBACK OU RETORNO SOBRE SUA POSTURA E DESEMPENHO PROFISSIONAL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	7	35%
Quase sempre	7	35%
Raramente	4	20%
Nunca	2	10%
Não tenho opinião	-	0%

<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 9- RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA

Tabela 28 - Respeitado pelo Superior Imediato

<b>VOCÊ SE SENTE RESPEITADO PELO SEU COORDENADOR E/OU GESTOR</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	13	65%
Quase sempre	7	35%
Raramente	-	0%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 29 - Respeita o Superior Imediato

<b>VOCÊ RESPEITA O SEU SUPERIOR IMEDIATO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	17	85%
Quase sempre	3	15%
Raramente	-	0%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 30 - Como vê o Superior Imediato

<b>VOCÊ CONSIDERA O SEU SUPERIOR IMEDIATO UM BOM PROFISSIONAL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	11	55%
Quase sempre	9	45%
Raramente	-	0%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 31 - O Chefe é Receptivo a Mudanças

<b>O SEU CHEFE É RECEPTIVO A SUGESTÕES E MUDANÇAS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	9	45%
Quase sempre	9	45%
Raramente	2	10%
Nunca	0	0%
Não tenho opinião	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 32 - Como é o Relacionamento do Superior

COMO É O RELACIONAMENTO ENTRE A COORDENAÇÃO E OS DISCENTES	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Muito satisfatório	10	50%
Satisfatório	7	35%
Pouco satisfatório	-	0%
Nada satisfatório	-	0%
Não sei	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 33 - Avaliação da Liderança

COMO VOCÊ AVALIA A LIDERANÇA DO SEU SUPERIOR IMEDIATO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Muito satisfatório	10	50%
Satisfatório	8	40%
Pouco satisfatório	-	0%
Nada satisfatório	-	0%
Não sei	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 10-RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Tabela 34 - Cooperação entre Departamentos

EXISTE UM RELACIONAMENTO DE COOPERAÇÃO ENTRE DEPARTAMENTOS	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	5	25%
Quase sempre	13	65%
Raramente	2	10%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 35 - Relacionamento entre Discente e Docente

COMO VOCÊ CONSIDERA O RELACIONAMENTO ENTRE OS DISCENTES E DOCENTES DA INSTITUIÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Muito satisfatório	4	20%
Satisfatório	13	65%
Pouco satisfatório	3	15%
Nada satisfatório	-	0%
Não sei	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 36 - Relacionamento com os Colegas

COMO É O SEU RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS DE TRABALHO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Muito satisfatório	6	30%
Satisfatório	14	70%
Pouco satisfatório	-	0%
Nada satisfatório	-	0%
Não sei	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 37 - Participação da Alta Direção

COMO VOCÊ AVALIA O ENVOLVIMENTO/PARTICIPAÇÃO DA ALTA DIREÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Muito satisfatório	5	25%
Satisfatório	10	50%
Pouco satisfatório	5	25%
Nada satisfatório	-	0%
Não sei	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 11-VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Tabela 38 - Valorização Profissional

VOCÊ SE SENTE VALORIZADO PELA INSTITUIÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	3	15%
Quase sempre	14	70%
Raramente	3	15%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 39 - Aproveitamento do Potencial Profissional

VOCÊ CONSIDERA QUE O SEU POTENCIAL PROFISSIONAL TEM SIDO ADEQUADAMENTE APROVEITADO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	2	10%
Quase sempre	16	80%
Raramente	2	10%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 40 - A empresa Reconhece bons Colaboradores

<b>EM SUA OPINIÃO A EMPRESA RECONHECE OS BONS COLABORADORES</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	7	35%
Quase sempre	10	50%
Raramente	-	0%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 41 - Comitê para Resolver e Acompanhar situações de Conflitos

<b>NA INSTITUIÇÃO, EXISTE UM COMITÊ DE INVESTIGAÇÃO PARA RESOLVER E ACOMPANHAR AS SITUAÇÕES DE CONFLITOS ENTRE DISCENTES, DOCENTES E/OU DIRIGENTES</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sim	7	35%
Talvez	11	55%
Parcialmente	-	0%
Não	-	0%
Não tenho opinião	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 12-TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Tabela 42 - Treinamento de Integração

<b>VOCÊ RECEBEU TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO RELACIONADO À: NORMAS, PROCEDIMENTOS INTERNOS, HISTORIA, MISSÃO, VISÃO E VALORES PARA A EXECUÇÃO DO SEU CARGO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sim	10	50%
Talvez	-	0%
Parcialmente	6	30%
Não	4	20%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 43 - Investimento em Treinamento

<b>A INSTITUIÇÃO INVESTE EM TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DE SEUS DIRIGENTES E DOCENTES</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	4	20%
Quase sempre	7	35%
Raramente	6	30%
Nunca	2	10%
Não tenho opinião	1	5%

<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 44 - Treinamento para Desenvolver o Trabalho

O TREINAMENTO INICIAL PARA DESENVOLVER O SEU TRABALHO FOI SUFICIENTE	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sim	3	15%
Talvez	11	55%
Parcialmente	4	20%
Não	1	5%
Não tenho opinião	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 45 - Investimento em Treinamento Contínuo

A INSTITUIÇÃO INVESTE EM TREINAMENTO PARA OS FUNCIONÁRIOS TENHAM UM APRENDIZADO CONTINUO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	2	10%
Quase sempre	9	45%
Raramente	6	30%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 46 - Programa de Acompanhamento

QUANDO UM DOCENTE E/OU DIRIGENTE É AGREDITO E/OU PERSEGUIDO A INSTITUIÇÃO TEM ALGUM PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO E/OU APOIO PSICOLÓGICO PARA SUPORTE PROFISSIONAL	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Muito satisfatório	10	50%
Satisfatório	3	15%
Pouco satisfatório	3	15%
Nada satisfatório	-	0%
Não sei	4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

### 13-ESTABILIDADE NO EMPREGO

Tabela 47 - Estabilidade no Emprego

VOCÊ SE SENTE SEGURO EM RELAÇÃO À ESTABILIDADE DO EMPREGO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	6	30%
Quase sempre	4	20%
Raramente	6	30%

Nunca	3	15%
Não tenho opinião	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 48 – Opinião do Corpo Docente sobre Estabilidade

O CORPO DOCENTE SE SENTE SEGUROS QUANTO A ESTABILIDADE NO EMPREGO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	5	25%
Quase sempre	5	25%
Raramente	6	30%
Nunca	3	15%
Não tenho opinião	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 14-BENEFÍCIOS

Tabela 49 - Avaliação dos Benefícios

COMO VOCÊ CONSIDERA OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA?	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Muito satisfatório	1	5%
Satisfatório	11	55%
Pouco satisfatório	8	40%
Nada satisfatório	-	0%
Não sei	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 15-CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

Tabela 50 - Temperatura

TEMPERATURA	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sim	9	45%
Não	3	15%
Mais ou menos	8	40%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 51 - Espaço Físico

ESPAÇO FÍSICO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sim	13	65%



Não	2	10%
Mais ou menos	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 52 - Mobiliário

MOBILIÁRIO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sim	12	60%
Não	2	10%
Mais ou menos	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 53 - Higiene

HIGIENE	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sim	16	80%
Não	2	10%
Mais ou menos	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 54 - Material e Equipamento

MATERIAL/EQUIPAMENTO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sim	7	35%
Não	2	10%
Mais ou menos	11	55%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 55 - Instalações Sanitárias

INSTALAÇÕES SANITÁRIAS	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sim	15	75%
Não	2	10%
Mais ou menos	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 56 - Recursos para Desenvolver o Trabalho

A INSTITUIÇÃO OFERECE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA VOCÊ DESENVOLVER O SEU TRABALHO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	8	40%
Quase sempre	8	40%
Raramente	4	20%
Nunca	-	0%

Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 57 - Estimulo para Melhoria

A INSTITUIÇÃO DESENVOLVE AÇÕES PARA ESTIMULAR A MELHORIA E BEM ESTAR DOS COLABORADORES	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	6	30%
Quase sempre	9	45%
Raramente	3	15%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 58 - Segurança no Trabalho

A INSTITUIÇÃO SE PREOCUPA COM A SEGURANÇA DO TRABALHO DE SEUS COLABORADORES	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	12	60%
Quase sempre	6	30%
Raramente	-	0%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 16-IMAGEM DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Tabela 59 - Bom lugar para Trabalhar

CONSIDERA A INSTITUIÇÃO UM BOM LUGAR PARA SE TRABALHAR	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sim	17	85%
Talvez	3	15%
Parcialmente	0	0%
Não	0	0%
Não tenho opinião	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 60 - Indicação de um Amigo

VOCÊ INDICARIA UM AMIGO PARA TRABALHAR NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sim	18	90%
Talvez	2	10%
Parcialmente	0	0%

Não	0	0%
Não tenho opinião	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 61 - Considera a Empresa Ética

<b>VOCÊ CONSIDERA A EMPRESA ÉTICA COM OS COLABORADORES, CLIENTES E PARCEIROS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	14	70%
Quase sempre	4	20%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Não tenho opinião	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 62 - Bons Exemplos do Superior Imediato

<b>OS GESTORES E COORDENADORES DÃO BONS EXEMPLOS AOS FUNCIONÁRIOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sempre	14	70%
Quase sempre	6	30%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Não tenho opinião	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 63 - Serviços Prestados pela Instituição

<b>QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE OS SERVIÇOS PRESTADOS PELA INSTITUIÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Muito satisfatório	5	25%
Satisfatório	15	75%
Pouco satisfatório	0	0%
Nada satisfatório	0	0%
Não sei	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 64 - Festa de Confraternização

<b>A INSTITUIÇÃO OFERECE FESTA DE CONFRATERNIZAÇÃO NAS DATAS COMEMORATIVAS PARA OS COLABORADORES</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sim	12	60%
Talvez	1	5%
Parcialmente	5	25%

Não	2	10%
Não tenho opinião	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 17-TRABALHO EM EQUIPE

Tabela 65 - Assuntos Debate em Equipe

OS ASSUNTOS IMPORTANTES SÃO DEBATIDOS EM EQUIPE	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	6	30%
Quase sempre	9	45%
Raramente	4	20%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 66 - Relação com a Equipe

COMO VOCÊ CONSIDERA A RELAÇÃO COM A EQUIPE DE TRABALHO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Muito satisfatório	4	20%
Satisfatório	16	80%
Pouco satisfatório	-	0%
Nada satisfatório	-	0%
Não sei	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 67 - Estimulo para Trabalho em Equipe

A INSTITUIÇÃO ESTIMULA TRABALHO EM EQUIPE	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	8	40%
Quase sempre	9	45%
Raramente	3	15%
Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 68 - Contribuição da Equipe para Alcançar Resultados

SUA EQUIPE DE TRABALHO CONTRIBUI PARA ALCANÇAR OS RESULTADOS ESTIPULADOS	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sempre	10	50%
Quase sempre	10	50%
Raramente	-	0%

Nunca	-	0%
Não tenho opinião	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Tabela 69 - Avaliação da Equipe

COMO VOCÊ AVALIA A SUA EQUIPE DE TRABALHO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Muito satisfatório	5	25%
Satisfatório	15	75%
Pouco satisfatório	-	0%
Nada satisfatório	-	0%
Não sei	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## 18-FATORES DESMOTIVACIONAIS

Tabela 70 - Fatores Desmotivadores

FATORES QUE GERAM INSATISFAÇÃO NO TRABALHO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Falta de reconhecimento	6	10%
Falta de segurança no emprego	9	15%
Impossibilidade de crescimento profissional	5	8%
Falta de autonomia	2	3%
Ambiente de trabalho ruim	0	0%
O trabalho que realizo	0	0%
Relacionamento com a chefia	3	5%
Relacionamento com a equipe	1	2%
Falta de treinamento	5	8%
Horário de trabalho	1	2%
Sobrecarga de trabalho	4	7%
Instalações inadequadas (banheiros, vestiários, etc.)	6	10%
Salário	12	20%
Falta de crescimento profissional	3	5%
Outros	3	5%

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

## COMPILAÇÃO GERAL DOS TÓPICOS AVALIADOS

Tabela 71 - Tabulação Geral dos Dados

Nº	TÓPICOS AVALIADOS	Muito Satisfatório/ Satisfatório/ Sempre/Sim	Pouco Satisfatório/ Talvez/ Quase Sempre	Nada Satisfatório/ Raramente/Não/ Não sei
1	Autonomia no Trabalho	53%	46%	1%
2	Responsabilidade	78%	17%	5%
3	Realização Profissional	32%	60%	8%
4	Quantidade e Qualidade do Trabalho	67%	25%	8%
5	Comunicação	56%	41%	3%
6	Carreira	35%	34%	31%
7	Relacionamento com a Chefia	71%	23%	6%
8	Relacionamento Interpessoal	71%	26%	3%
9	Valorização Profissional	24%	63%	13%
10	Treinamento e Desenvolvimento	32%	40%	28%
11	Estabilidade no Trabalho	28%	22%	50%
12	Benefícios	60%	40%	0%
13	Condições Físicas de Trabalho	49%	28%	13%
14	Imagem da Instituição	67%	20%	3%
15	Trabalho em Equipe	64%	28%	8%

Fonte: Autoras desta pesquisa, 2017.

Legenda:

<b>Prioridade de Ação</b>	De 1% até 50%
<b>Reavaliar / Melhorar</b>	De 51% até 70%
<b>Manter / Aprimorar</b>	De 71% até 100%