



Estratégias para a Retenção de Professores de Língua Inglesa em uma Escola de Idiomas: Um Estudo de Caso

Carolina Porto, Nilson Varella Rübenich

RESUMO

Na atualidade as pessoas têm estado em constante procura por uma melhor qualificação, tanto para si quanto para os seus filhos. Dentre as opções mais procuradas estão as escolas de idiomas. Nestas escolas, para atender a crescente demanda, se faz necessário que possuam um corpo docente que atenda as expectativas e permaneçam por um longo período na organização. Neste contexto o presente estudo busca verificar estratégias para a retenção de professores de língua inglesa em uma escola de idiomas situada no bairro Tristeza, em Porto Alegre. A pesquisa justifica-se devido ao alto índice de rotatividade de professores nessa unidade, além da atualidade do tema. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, com abordagem qualitativa, e a coleta de dados foi realizada meio de entrevistas semiestruturadas. Como resultado, verificou-se que a escola proporciona aos seus profissionais condições adequadas de trabalho, bem como um bom plano de carreira e atividades para motivá-los a permanecerem na escola. No entanto, pode-se perceber falha no processo de seleção desses profissionais, bem como na realização de feedbacks individuais, os quais segundo os professores deveriam ocorrer com mais frequência.

1 INTRODUÇÃO

A procura por cursos extracurriculares de idiomas vem crescendo nas últimas décadas, tornando o mercado entre as escolas de idiomas privadas mais competitivo. Neste contexto, a escola objeto deste estudo viu a necessidade de atrair e capacitar professores para atender um segmento diferenciado. Escolas especializadas em línguas mostram uma situação diferente do que acontece no ensino curricular, na Educação Básica, onde somente professores com a graduação em Letras podem exercer a atividade de professores de idioma. Com isso muitos dos professores que atendem as escolas de idiomas são capacitados para o ensino de línguas por terem residido no Exterior e desta forma tem a fluência do idioma, contudo carecem de formação pedagógica, além de muitas vezes não vislumbrarem nesta atividade uma futura carreira. É vista como uma atividade transitória, temporária.

Devido as várias opções de escolas onde estes profissionais podem atuar, a Escola ABC, objeto deste estudo (nome fictício), enfrenta algumas dificuldades para manter seu quadro de professores, pois existe rotatividade na mão-de-obra. Frente a este fato, a Escola ABC busca se diferenciar de seus concorrentes sendo uma escola que possui um plano de carreira, baseado na avaliação de desempenho semestral. A primeira avaliação é apenas de feedback, mas já a partir da segunda avaliação pode haver variação salarial.

A rotatividade de profissionais afeta a produtividade no trabalho e impacta a retenção de clientes. Além disto, a substituição de profissionais gera custos adicionais de desligamento e de novos processos seletivos e treinamentos, além de elevar custo com horas extras com profissionais que venham realizar a substituição das vagas em aberto. Logo, a redução de rotatividade gera economia para organização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Diante das dificuldades que Escola ABC encontra para reter os profissionais de língua inglesa, este estudo tem como questões centrais de pesquisa: a) qual a percepção de professores e de coordenadores sobre os fatores que contribuem para a permanência ou para a saída dos professores da Escola ABC? b) quais as estratégias podem ser aplicadas para redução da Rotatividade?



Como objetivo buscou-se identificar as percepções sobre a rotatividade da mão-de-obra, sob a ótica de professores e coordenadores, a fim de identificar estratégias de retenção. Para realizar a pesquisa definiu-se os seguintes objetivos específicos: a) analisar os fatores de retenção de pessoas na visão dos gestores; b) identificar a percepção dos professores quanto às ações realizadas na empresa para promover a permanência destes; e c) identificar as possíveis ações de melhorias que podem ser aplicadas para a retenção destes profissionais.

Além desta introdução, este artigo apresenta na seção dois um referencial teórico, onde são expostos conceitos e pesquisas sobre rotatividade, retenção de pessoas, planos de carreira e avaliação de desempenho. A seção três detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na sequência a seção quatro apresenta a organização objeto do estudo e a análise e discussão dos resultados. Por fim são apresentadas as considerações finais, seguidas das referências utilizadas na elaboração do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados conceitos e pesquisas sobre rotatividade, retenção de professores, expectativas quanto ao plano de carreira e avaliação de desempenho. Estes temas foram escolhidos devido a sua importância para pesquisa e a relação destes com os objetivos propostos.

2.1 ROTATIVIDADE

O conceito de rotatividade ou *Turnover* pode ser definido como entradas ou saídas de profissionais das organizações em um período determinado. O aumento dos índices de rotatividade nas empresas tem gerado interesse de pesquisadores e de gestores em compreender dos motivos e impactos que ocasionam (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012). A rotatividade de profissionais gera custos financeiros e desperdício de tempo para a organização, por esse motivo as organizações tem investido cada vez mais em sua área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN; 2003). Com o intuito de reduzir a rotatividade, as organizações demonstram-se preocupadas em proporcionar um agradável ambiente de trabalho para seus profissionais (BRANHAM, 2002), o que vai ao encontro ao pensamento de Ferraz (2011), onde o gerenciamento satisfatório por parte da área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas pode contribuir para a sonhada realização profissional dentro do ambiente que estão inseridos.

Araújo (2010) acredita que quando os funcionários percebem que podem se desenvolver na empresa, o nível de motivação é maior, conseqüentemente, tem-se uma menor rotatividade. Segundo Cohen (1999), nas empresas que não entendem a importância de ter seus clientes internos satisfeitos acabam vendo as pessoas indo embora, seja por se sentirem desvalorizadas, seja porque acham que poderiam estar em outros níveis dentro da empresa, desligando-se da organização não pelo dinheiro, mas sim devido à falta de reconhecimento, oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Corroborando com esta ideia, Branham (2002) afirma que profissionais de talento deixam as organizações por falta de percepção de oportunidades de crescimentos e impossibilidade de demonstra suas habilidades.

Jovens talentos elevam os índices de rotatividade das organizações por diferenciarem dos demais colaboradores devido a sua formação, conhecimentos e agilidade em entregar resultados. Estes jovens são ambiciosos por novas oportunidades (FERREIRA; SANT'ANNA; SARSUR, 2010). De acordo com França (2010), os profissionais ingressantes no mercado possuem um perfil competitivo não estando em busca apenas de remunerações financeira, mas também de desafios profissionais.



Devido essa rotatividade em excesso nas empresas, se faz necessário que as mesmas se preocupem com a retenção de seu quadro funcional, o que pode ser melhor explorado na seção a seguir.

2.2 RETENÇÃO DE PESSOAS

Na década de 1920 a forma de gerenciar os recursos humanos passou por uma transformação, surgindo o cargo de chefe de pessoal o qual naquele período exercia apenas a função de contratar profissionais saudáveis e dispostos a exercer a atividade, independente de a carga horária ser excessiva. Mas já durante aquele período começa a surgir a necessidade de diferenciar os profissionais das máquinas, ocorrendo uma interação entre eles (FERRAZ *et al.* 2011; MARRAS, 2009). Após aquele período percebe-se uma transição dentro das organizações. Na nova configuração, a área de Recursos Humanos deixa de ter foco somente em contratar e pagar salários, passando também a ter foco em como motivar profissionais, analisando suas necessidades, começando a ser conhecida como gestão de pessoas (NERI 1999; MARRAS, 2009;).

Dutra (2012) conceitua a retenção de pessoas como o diagnóstico do que a empresa tem a oferecer aos seus colaboradores e vice-versa, atendendo desta forma as necessidades tanto da organização como dos colaboradores ao longo de sua trajetória. Segundo Araújo (2010), percebe-se que um dos fatores de motivação dos profissionais é a satisfação de suas necessidades básicas primárias, sendo elas fisiológicas e de segurança. Os administradores passaram a utilizar-se da hierarquia das necessidades de Maslow, com o propósito de melhor conhecer e entender os componentes de sua organização para assim aumentar a produtividade e eficácia no trabalho (FERRAZ *et al.* 2011).

Para melhor compreensão de cada nível de necessidade da hierarquia de Maslow, Robbins (2002) os definiu do seguinte modo:

- *Nível 1:* as necessidades fisiológicas incluem a sede, a fome, entre outras necessidades corporais.
- *Nível 2:* as de segurança estão incluídas tanto a própria segurança como a proteção contra os danos emocionais e físicos.
- *Nível 3:* nas sociais incluem a afeição, a aceitação, a amizade e a sensação de pertencimento de um grupo.
- *Nível 4:* na de estima está incluído os fatores internos de estima, tais como o respeito próprio, a realização e a autonomia; e também os externos de estima, como o status, o reconhecimento e a atenção.
- *Nível 5:* neste nível de necessidade está a auto realização, onde tem-se a desígnio de ser tudo o que a pessoa tem a capacidade de ser, incluindo assim o crescimento, o autodesenvolvimento e o alcance do potencial próprio.

A retenção de profissionais tem início antes dos colaboradores entrarem na organização, quando são atraídos pela empresa na comunidade. Diante disto as empresas passam a preocuparem-se com os clientes internos os quais quando satisfeitos e fidelizados transmitem uma propaganda positiva da organização (KOTLER, 2000; FERREIRA; SANT'ANNA; SARSUR, 2010; BRANHAM, 2002).

Kotler (2000) acredita que monitorar a satisfação de clientes internos frequentemente é uma estratégia vantajosa, porque a falta de acompanhamento pode gerar percepção inadequada sobre a satisfação destes colaboradores. Surpreendê-los de vez em quando e fazer algo de especial para eles pode ser um diferencial e pode aumentar o poder de fidelização. O



mercado atualmente nos mostra uma realidade onde as organizações que possuem um capital humano engajado com a empresa torna-se mais competitiva em relação aos concorrentes (NETO; MAZZA; VIEIRA, 2013), o que está de acordo com o que pensa Bitencourt (2010), que afirma que a qualidade dos profissionais dentro da organização a diferencia dos concorrentes, demonstrando desta forma a importância da gestão de pessoas dentro da organização.

De Pree (1998) diz que uma liderança que eleve o espírito, capacite, enriqueça, mantenha a organização passível de avaliação e, finalmente, permita a evolução uma das coisas necessárias para a retenção de pessoas. Ainda em relação ao assunto ele complementa dizendo que:

Caráter não substitui competência, e me refiro tanto à competência nos relacionamentos quanto à competência técnica, pois os relacionamentos problemáticos prejudicam até as pessoas mais competentes. O sucesso no nosso trabalho exige competência técnica; o sucesso como seres humanos exige competência nos nossos relacionamentos (PREE, 1998, p.34).

Todas as pessoas querem ser reconhecidas, isso se aplica dos donos de empresas e negócios até aos colaboradores. É uma necessidade mesmo para pessoas independentes e autossuficientes. A verdade é que todos precisam se sentir valorizados. As pessoas querem permanecer nas empresas quando tem laços, e isso depende da empresa fidelizá-los (NELSON, 2007). Essas questões complementam e reforçam a teoria das necessidades de Maslow, pois além de satisfeitas em suas necessidades básicas, as pessoas precisam sentir-se satisfeitas em suas demandas sociais e de estima, além de sentirem-se realizadas com o que fazem.

Diante disto, para a retenção de pessoas uma das alternativas utilizadas pelas empresas são os planos de carreira para os seus profissionais, para que assim eles se sintam valorizados e permaneçam mais tempo dentro das empresas. Este assunto será explorado na próxima seção, que abordará o plano de carreira.

2.3 PLANO DE CARREIRA E PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS

Segundo Dutra (2010), falta percepção dos profissionais do quanto é importante realizar um planejamento individual de sua carreira. Através deste torna-se possível planejar o desenvolvimento e futuramente identificar um nicho maior de oportunidades, não direcionando a carreira apenas pela remuneração, mas pelo plano de carreira que as organizações podem oferecer. Branham (2002) que relata razões frequentes, que estimulam profissionais talentosos a deixarem as organizações, tais como: a falta de percepção de oportunidades de desenvolvimento e crescimento, a relação entre o salário recebido e a função que desempenhada, a falta de oportunidades em desenvolver e expor seu talento natural, e as expectativas pouco claras. Desta forma, organizações de sucesso levam em consideração investir, desenvolver e capacitar seus profissionais apostando na vantagem competitiva que podem obter sobre seus concorrentes (NETO; MAZZA; VIEIRA, 2013).

Planejamento de carreira dentro das organizações também ocorre através do plano de cargos e salários, onde crescimento ocorre de acordo com a hierarquia que a empresa possui, mas que pode impedir ou atrasar o crescimento dos profissionais por estar atrelado ao número de vagas existentes (PONTES, 2008). Teixeira Jr. (2006) afirma que é de suma importância o plano de cargos e salários, pois com ele a organização acaba gerando um quadro funcional mais envolvido nos interesses da empresa. Contudo, um estudo de caso sobre o processo de inovação e resistência dos servidores em um governo de estado identifica que o plano de carreira ocorre devido ao tempo de serviço dos colaboradores mesmo que os mesmos não



estejam capacitados para as funções a serem desempenhadas (MARQUES; MORAES; ANDRADE, 2011), o que pode distorcer o senso de meritocracia do plano de carreira.

Na visão de Dutra (2012), as organizações prestam suporte inicial aos colaboradores ingressantes, apresentando as propostas da organização bem como os requisitos dos colaboradores, mas ao longo da trajetória este caminho sofre interrupções deixando os funcionários perdidos sobre seu caminho na organização. Esta interrupção do plano pode ocorrer por parte do colaborador que já se estagnou na organização. Ainda, na visão do autor, as pessoas tendem a aperfeiçoar seu conhecimento quando atuam em sua área de preferência, ou seja, elas buscam se capacitar e desenvolver-se para certa atividade.

Por outro prisma, Oliveira (2009) acredita que o Plano de carreira se trata de um planejamento formal que mostra a realidade das pessoas que fazem interação não só com as empresas, mas também onde moram e frequentam. A principal finalidade do plano de carreira é a questão profissional com relação ao futuro profissional. Ele também ajuda as pessoas a identificar o que podem fazer para aumentar sua qualificação profissional e, se necessário, estar mudarem rumo profissional, gerando uma segurança maior nas pessoas. Esta perspectiva desloca o plano de carreira da organização para o indivíduo, que passa a pensar em sua carreira para além da organização onde atua. Esta perspectiva tem sido recorrente nas gerações mais novas, identificadas como X, Y ou Z.

Outro motivo para o quadro funcional não executar as atividades corretamente ou virem a ser desligadas da empresa pode ser atribuído a uma avaliação e feedback por parte da empresa sobre como o seu funcionário está exercendo as suas atividades. Para a melhor compreensão deste tema na próxima seção será explicitada a importância que a avaliação de desempenho tem para uma organização, além de relaciona-la aos métodos de remuneração por desempenho, que complementam as ideias sobre Planos de Carreira.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO

Por meio da avaliação desempenho surgem os pontos fortes e fracos dos funcionários, sendo possível identificar o talento de cada colaborador e quais as necessidades de treinamento e desenvolvimento para cada um (ARAÚJO, 2010). A avaliação de desempenho, de acordo com Marras e Tose (2012), possibilita: a) realizar um planejamento de melhoria de desempenhos dos avaliados; b) identificar e desenvolver os talentos da empresa; c) planejar carreiras e sucessões; d) recompensar bons desempenhos; e) desligar pessoas que não apresentam melhorias perante aos feedbacks recebidos.

Bergamini (2007) relata a existência de três métodos avaliativos com os quais é possível avaliar o desempenho dos profissionais nas organizações sendo eles:

- Avaliação Direta: aplicada por gestor direto do profissional o qual cabe analisar pontos fortes e fracos dos profissionais a eles subordinados diretamente, para este tipo de avaliação existe o risco de uma indisposição entre gestor e profissional, mas também é favorável uma vez que o mesmo já conhece a capacidade do profissional.
- Avaliação Conjunta: este tipo de avaliação é aplicado em conjunto entre o gestor e o profissional onde debatem os pontos a serem verificados e preenchidos nos formulários de avaliação em comum acordo.
- Auto avaliação: este método é pouco utilizado tem como procedimento a auto avaliação do profissional, mas supervisionado por seu gestor, o que pode gerar algum desconforto entre as partes devido ao profissional ter uma visão distorcida de seu perfil e vice e versa.



Os gestores possuem papel fundamental quando exercem a avaliação de desempenho junto a seus colaboradores. Através desta, o profissional pode se motivar a se engajar na estratégia da empresa, podendo ocorrer o inverso quando má aplicada, podendo a empresa vir a perder este profissional por falhas na condução dessa avaliação (FERREIRA; SANT'ANNA; SARSUR, 2010). Segundo Bergamini (2007), esta reponsabilidade não deve ser cobrada apenas do gestor, mas sim de todos os envolvidos no processo.

Uma pesquisa realizada na equipe de enfermagem do hospital universitário da USP enfatizou a importância de os colaboradores serem informados, já ao entrar na organização, de que serão analisados e que passarão por uma avaliação de desempenho após quarenta e cinco dias. Nesta avaliação é realizado o feedback tanto de aspectos positivos quanto negativos, sendo repetida esta avaliação após três meses de ingresso na empresa, o que pode ocasionar sua efetivação no caso de um desempenho satisfatório ou seu desligamento da instituição. Esse estudo demonstrou que quando os funcionários estão cientes das avaliações que serão submetidos, eles acabam mais facilmente identificando a importância dessa avaliação de desempenho e buscam com isso desempenhar melhor suas atividades (LEITE et al., 1999).

De acordo com Brandão e Bahry (2005), as competências e comportamentos do profissional demonstram seu desempenho. O conceito de competências formou-se levando em consideração os conhecimentos, habilidades e atitudes quando inseridas dentro do mercado de trabalho, transparecendo seu perfil profissional, tendo como objetivo principal o destaque do mercado o qual faz parte (CALVALCANTE; OLIVEIRA, 2011),

Segundo Fleury (2011) para diagnosticar as competências de um profissional, é necessário levar em consideração o que ele sabe e tem de habilidades, conhecimentos e atitudes. Ainda, para a autora, as competências dos colaboradores agregam valores econômicos para o indivíduo e para a organização.

Já Bohlander, Snell e Sherman (2003) acreditam que o desempenho e motivação do profissional estão relacionados a remuneração recebida pelo profissional. O pagamento impacta não só no padrão de vida das pessoas, mas a recompensa e equidade atingida, que é quando acreditam estar recebendo pelo trabalho que estão realizando. Isto ocorre na remuneração por competência, onde baseia-se em conhecimentos, habilidades e atitudes, o que costuma fazer com que os funcionários aumentem a produtividade. Contudo pode trazer dificuldades à longo prazo, quando o funcionário atinge o salário mais alto.

A remuneração pode ser um fator para a retenção dos profissionais na organização o qual estão inseridos. Muitas apostam na forma variável de remuneração para a captação e fidelização dos profissionais, sendo os mesmos premiados por suas competências (NETO; MAZZA; VIEIRA, 2013). Contudo, na visão de Carrara, Nunes e Sarsur (2013), os pacotes de benefícios e remuneração podem não ser mais tão importantes no momento de o profissional decidir permanecer no emprego, pois muitos levam em consideração o desenvolvimento e oportunidades oferecidas pela organização, visto que compreendem que os valores recebidos estão de acordo com a atividade por eles desenvolvida.

Marras (2009) mostra que a remuneração estratégica faz com que os funcionários recebam um valor adicional proporcional ao seu desenvolvimento e sua produção, fazendo, assim, que a empresa tenha um retorno positivo. O autor ainda cita modelos de remuneração estratégica, tais como remuneração por habilidade, participação acionária, distribuição de ganhos, distribuição de lucros e remuneração por resultados.

Paschoal (2007) acredita que as organizações não devem realizar o pagamento de salários por uma análise do mercado, mas sim pela valorização de cada cargo. O processo de avaliação de cargos e salários tem um maior resultado quando discutido entre chefes e



gerentes criando uma tabela de salários, pois ninguém melhor do que estes para dar o devido valor ao cargo, criar novos e até mesmo verificar a necessidade de sua existência, não gerando assim dúvida dos resultados.

No capítulo a seguir serão apresentados os métodos de pesquisa utilizados para a realização da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa visa identificar os motivos que fazem com que os professores de língua Inglesa permaneçam na Escola ABC. Trata-se de um estudo de caso, onde utilizou-se de entrevistas de roteiro semiestruturado e descritivo, para a coleta de dados qualitativa. De acordo com Yin (2010) a estratégia de pesquisa do estudo de caso busca analisar fenômenos individuais e organização dentro de seu contexto. Segundo Lakatos (2011), a metodologia qualitativa proporciona ao pesquisador a possibilidade de interpretar e analisar dados, sendo possível melhor detalha-los, o que vai de encontro com o preconizado por Roesch (1999), que relata que a pesquisa qualitativa e a análise deste tipo de dados visam explorar e aprofundar-se aos temas da pesquisa.

Flick (2009) descreve que o processo da pesquisa qualitativa proporciona ao pesquisador ser capaz de montar o plano para seu estudo. O autor afirma ainda que o pesquisador pode transitar entre inúmeras alternativas durante o processo de pesquisa, desde as questões de coleta e análise de dados até apresentação dos resultados.

Conforme Lakatos (1999), as entrevistas qualitativas são classificadas como flexíveis e abertas, permitindo ao entrevistador a conduzir aos entrevistados durante sua aplicação, sendo cada tipo de entrevista classificada de formas diferente de acordo com a maneira que o entrevistador irá aplicar. Neste estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas, onde o entrevistador poderá explorar o entrevistado de um modo amplo, tendo liberdade para conduzir a entrevista da melhor maneira que achar possível (LAKATOS 2011). Corroborando com o assunto, Roesch (1999) afirma que esse tipo de entrevista é onde o entrevistador tem que passar confiança ao seu entrevistado, pois esta conversa deverá ser gravada, com o propósito de não deixar passar nenhuma informação pertinente. Os roteiros semiestruturados de entrevistas realizadas com os professores e para Coordenadora de relacionamento foram estruturados de acordo com os conceitos teóricos citados no referencial teórico deste estudo.

Segundo Yin (2010), para aplicar o estudo, usa-se a metodologia de entrevistas por amostragem, seguindo um roteiro pré-estabelecido de questionamentos, que visa analisar os fatores de retenção/repulsão de profissionais, na ótica dos professores e dos coordenadores, com vistas a encontrar possíveis estratégias para uso a aplicação na escola de inglês.

A coleta de dados para a realização deste estudo qualitativo deu-se por entrevistas de seis professores e o posicionamento da coordenadora de relacionamento, sendo os mesmos selecionados por proximidade com o pesquisador. As entrevistas foram realizadas do dia 06 ao dia 16 de outubro de 2015, com duração média de 30 minutos. Os entrevistados não são identificados neste estudo por motivo de sigilo. Para cada entrevistado foi atribuído uma letra, de A a F.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados e a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas, bem como a discussão com base na teoria citada neste estudo. Para



isso foram definidas categorias, as quais foram constituídas a partir da análise realizada com os entrevistados, extraíndo os pontos comuns entre eles.

4.1 PERCEPÇÃO DA COORDENAÇÃO

Para a coordenadora a alta rotatividade na Escola ABC ocorre por diferentes razões, já que os profissionais possuem a fluência no inglês e buscam esta atividade, na maioria das vezes, como uma remuneração extra. Por esse motivo, eles acabam por estar em constante busca de novas oportunidades. Dentre os motivos de rotatividade ela ressalta: a) profissionais que ainda estão cursando letras e lecionam somente para que possam testar seus conhecimentos e habilidades; b) a exigência da Escola ABC de exclusividade do professor; c) a disponibilidade de atuar em dois turnos, pois muitos ainda são estudantes universitários e teriam apenas a disponibilidade de um turno; e ainda d) a necessidade de lecionarem de forma particular, sendo contra as permissões da escola.

A coordenadora da Escola ABC afirma que o índice de rotatividade da escola em menos de um ano já atingiu um nível altíssimo de rotatividade. No primeiro semestre do ano de 2015 o índice foi de 6%, no entanto, no segundo semestre, contando somente os meses de julho a outubro, esse índice atingiu um percentual de 44%. Ou seja, pode-se afirmar que a escola não está obtendo efetividade em reter seus funcionários. Essa rotatividade tem grande impacto na escola especialmente quando ocorrem desligamentos com o semestre em curso, uma vez que os alunos costumam criar vínculo com seus professores e a ruptura afeta a motivação e desempenho, sendo necessária uma nova adaptação entre a turma e professor. Já quando a saída acontece de um semestre para o outro o impacto é um pouco menor para os alunos, porém, a escola tem que investir em treinar um novo professor para se desenvolver e ter condições de assumir com qualidade as novas turmas. Estas questões vão ao encontro com o pensamento de Bohlander, Snell e Sherman (2003), que afirmam que a rotatividade de profissionais requer investimentos financeiros e de tempo por parte da organização.

Devido ao alto índice de rotatividade, a escola procura criar um ambiente mais agradável e criar ações para motivar seus profissionais. Conforme relato da coordenadora, a Escola ABC se preocupa muito com o clima organizacional, por isso pratica ações para reconhecimento e esforço dos funcionários para deixá-los sempre motivados no trabalho como, por exemplo: a) comemoração mensal dos aniversariantes da equipe; b) mural de *feedbacks* positivos; c) premiação por metas de rematrículas, que faz com que eles desenvolvam um trabalho ainda melhor em sala de aula; d) treinamentos constantes; e) remuneração dos funcionários pelo preenchimento de chamadas no final de cada semestre; f) pratica reuniões gerais mensais para atualizar os acontecimentos e mostrar o calendário de eventos; e g) plano de carreira realizado através da avaliação de desempenho. A Escola ABC acredita que proporcionar um ambiente agradável aos seus colaboradores pode ser um ponto fundamental para o sucesso das atividades realizadas na organização, o acolhimento por parte da empresa torna-se um estímulo aos profissionais, onde os mesmos sintam-se valorizados e notados por seu desempenho realizado. Branham (2002) acredita que uma organização que possui um ambiente agradável, tende a ter uma menor rotatividade de funcionários.

Segundo a coordenadora, o plano de carreira é um fator determinante na permanência do professor na Escola ABC, já que muitos deles entram sem a perspectiva de permanecer na área, mas descobrem-se na função quando as aulas iniciam, e, após a primeira avaliação de *feedback*, saem em busca de melhorias e qualificações para subir de nível. Os professores valorizam a questão do aprendizado, do *feedback* e do crescimento profissional e pessoal. Isto vai ao encontro dos referenciais teóricos, que trazem que os gestores possuem papel fundamental na avaliação de desempenho junto aos seus colaboradores, já que o modo de



conduta do avaliador pode motivar o funcionário, ou se má conduzida, pode causar o efeito inverso (FERREIRA; SANT'ANNA; SARSUR, 2010).

A escola ABC dispõe-se a ouvir os professores e quando possível colocar em prática suas sugestões, mas devido a questões financeiras por vezes não se torna possível atender quando sugerido, mas realiza uma análise e planejamento para colocar em prática em outro momento.

Após a apresentação e análise da percepção da coordenação, a subsecção seguinte apresenta a visão dos professores sobre aspectos que podem vir a ocasionar a rotatividade na escola.

4.2 PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES

Nessa seção será apresentada a visão que os professores têm em relação ao reconhecimento profissional e treinamento e desenvolvimento. Os dados foram analisados em três categorias, que emergiram a partir dos dados analisados, a saber: a) Reconhecimento profissional; b) treinamento e desenvolvimento; c) *feedback*.

4.2.1 Reconhecimento Profissional

Os professores entrevistados trabalham na Escola ABC entre um e dois anos, o que mostra que estão iniciando sua carreira na empresa. No entanto pode se perceber que os mesmos se preocupam com o Plano de Carreira que a empresa oferece, já que demonstram interesse no reconhecimento através da remuneração, premiações, mas, acima de tudo, em ter um ambiente agradável em que possam ser desenvolvidos e também possam realizarem-se profissionalmente. Como alega o entrevistado a entrevistada B “a remuneração compensa o trabalho aqui, considero mais alta do que outras escolas de inglês”. Além disso, os professores afirmam que a realização de um plano de carreira possibilita que a escola

[...] consiga identificar os funcionários que trabalham a mais tempo, e que estão realmente querendo permanecer e crescer dentro da empresa, como também verificar os funcionários que têm a possibilidade de serem sazonais e com isso, prever e se prevenir de uma demissão surpresa. (Entrevistado A)

Outro fator perceptível é que os professores gostam muito quando são elogiados ou surpreendidos com pequenas atitudes de reconhecimento, a entrevistada C relata que na escola existem várias formas de valorização “Aqui trabalhamos especialmente com elogios e pequenas surpresas no meio do expediente, e são formas muito especiais de valorizar uma pessoa”. Os autores Branham (2002) e Ferraz (2011) falam que as organizações devem se preocupar com o ambiente que o profissional está inserido e com o bom desempenho da área de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas para que exista a contribuição na realização profissional dos colaboradores.

Os entrevistados destacaram também a importância de sempre que possível ter alguém da coordenação/direção dispostos a ajudarem, pois os mesmos afirmam que ninguém melhor do que eles que já vivenciaram diversas situações e estiveram nestas posições, para dar um suporte quando necessário, fazendo com que assim eles se sintam mais seguros em suas decisões. Kotler (2000) que acredita que monitorar frequentemente os clientes internos é uma estratégia vantajosa, a falta de acompanhamento pode gerar uma má percepção e a satisfação destes colaboradores.

Os entrevistados ainda destacaram que é muito importante a empresa possuir um plano de carreira bem definido, que mostre os resultados que podem acontecer em longo prazo, assim como relata a entrevistada D “A escola deveria trabalhar mais com o plano de carreira, pensando em algo com resultados mais expressivos em longo prazo, talvez com



oportunidades de crescer e conseguir algo com a editora de livros da escola”. A maioria dos professores está em um nível inicial e querem que esta seja uma motivação para traçar onde querem chegar futuramente na escola, o que vem ao encontro com pensamento de Nelson (2007) que afirma que os colaboradores buscam o recolhimento profissional por parte dos gestores da organização, para desta forma compreenderem a necessidade que a organização possui em manter este colaborador em seu quadro funcional.

4.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Conforme os entrevistados, a Escola ABC tem um processo seletivo bem rigoroso e extenso. Ele é iniciado a partir de uma análise de currículo, logo são chamados candidatos para entrevista individual, em seguida uma dinâmica de grupo, e aqueles que se destacam nas dinâmicas partem para o treinamento, onde durante uma semana os candidatos ficam na posição de alunos e aprendem a didática e metodologia da escola, assistem aulas dos coordenadores e diretores pedagógicos. Na semana seguinte os candidatos viram professores e os diretores e coordenadores se passam por alunos e avaliam se eles conseguiram absorver a metodologia e até o perfil de cada candidato sobre os diversos cursos que a escola oferece, após essa semana começam as eliminatórias e depois de contratados os professores são chamados e recebem as informações das turmas a quais irão ministrar as aulas.

Após serem contratados, começam a fazer as preparações de aulas junto com os professores da escola, cada nível tem um coordenador e seguindo plano de aulas eles começam a montar as aulas, assistem também diversos *workshops* de situações que podem acontecer na escola e até coisas da atualidade. Os treinamentos na Escola ABC acontecem constantemente, como afirma entrevistado E.

A empresa tem treinamentos constantes. São treinamentos tanto de parte da franquia, como também da própria escola. Existe a questão de aperfeiçoamento dos planos utilizados em aula. Isso melhora a qualidade do material levado para dentro da sala de aula. Eu acredito que todas essas ações são importantes e valorizam o profissional.

Os professores também valorizam muito as preparações semanais de aulas, pois acham que é o momento que trocam ideias com outros professores que tem turmas dos mesmos níveis e até conversam sobre experiências anteriores, assim como comenta a entrevistada F que “nas nossas preparações de aulas eu consigo tirar várias ideias dos colegas e também faço uma aula bem personalizada para as minhas turmas”.

A escola realiza duas reuniões de acompanhamento de turmas durante o semestre, onde os professores junto com a coordenação passam aluno por aluno e, se necessário, recebem sugestões e dicas de melhorias. Os professores acham que o acompanhamento de turmas é um momento importante, pois por meio desta forma estão recebendo *feedbacks* dos seus superiores de forma bem informal e também possibilita a eles lidar com situações que não estão dentro do seu controle. O entrevistado E acha que deveriam ter mais reuniões de acompanhamento de turmas. De Pree (1998) diz que uma boa liderança faz com que as pessoas evoluam e um bom relacionamento faz com que tenham um melhor resultado na retenção de pessoas.

4.2.3 Feedback

Todos entrevistados em algum momento trouxeram a importância do *feedback*. Eles afirmam que é através desta ferramenta que conseguem visualizar se o seu desenvolvimento está dentro das expectativas da organização, bem como identificar quais as melhorias são



necessárias tanto profissionalmente, quanto para a empresa. Eles também salientam que a escola os possibilita uma conversa aberta entre profissional e gestor, mas sentem a falta deste fato ocorrer mais diariamente não apenas nas reuniões formais com todos do grupo, assim como relata a entrevistada B que

[...] as vezes tenho a sensação que as pessoas esperam as reuniões gerais para falar o que não estão gostando, eu acho que não tem problema nenhum em as pessoas darem retornos no dia a dia para as outras, não é necessário esperar um momento formalizado para que isto aconteça.

Os colabores afirmam que a sua motivação muitas vezes ocorre por receberem um simples agradecimento por parte o aluno ou quando têm retorno da pesquisa de satisfação realizadas com os pais e responsáveis, porque através destes, eles conseguem identificar como está seu trabalho e quais melhorias podem ser realizadas, como pode ser exemplificado pela entrevistada D que afirma que “adoro quando chego na sala dos *teachers* e temos vários recadinhos de retornos para gente, dá uma sensação de dever cumprido”.

Os retornos das avaliações de desempenho são realizados semestralmente e possuem tanto impacto pessoal, por ser a primeira de *feedback*, quanto impacto profissional, já que a partir da segunda os professores pode obter aumento de nível da maturidade e aumento salarial, conforme for o seu desempenho. A maioria dos entrevistados relatou que esperam muito pelo momento da avaliação, já que ali conseguem ter seus retornos quando a sua produtividade em aula e

[...] eles te ajudam a buscar novas soluções para resolver alguma falta ou lacuna que os alunos tenham trazido, como também, para evitados alguns transtornos e que sejam feitas correções sobre possíveis falhas. Em contraponto esses retornos possibilitam que o professor se motive ao ouvir coisas positivas sobre o seu trabalho. O equilíbrio nesse momento é muito importante.

O que vai de encontro com o pensamento de Araújo (2010) que afirma que através dos retornos das avaliações de desempenho torna-se possível identificar pontos fracos e fortes dos profissionais que devem ser trabalhados para atingir a melhoria quando ocorrer uma próxima.

4.3 POSSÍVEIS MELHORIAS

A cada início de semestre a organização investe em treinamento e desenvolvimento de seus profissionais a fim de prepará-los, mas de acordo com as entrevistas realizadas, os colaboradores veem a necessidade de a empresa dar continuidade durante o semestre em curso. A realização dos *workshops* é vista como uma grande ferramenta de aprimoramento dos conhecimentos, já que é através destas que a organização investe em seu capital humano, uma ferramenta essencial para seu ramo de atividade, bem como na preparação dos profissionais que repassam conhecimento aos clientes externos, seus alunos. É correto afirmar que as organizações de sucesso investem, desenvolvem e capacitam seus profissionais, pois consideram uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes (NETO; MAZZA; VIEIRA, 2013).

Durante processo seletivo, uma das etapas aplicadas aos professores pré-selecionados é um treinamento “básico”, onde os mesmos ficam por uma semana como alunos dos coordenadores e diretores pedagógicos e na outra, como professores dos mesmos, com isso muitas vezes acabam não compreendendo a realidade de uma sala de aula. Por sugestão, a organização deveria tornar este treinamento mais próximo ao dia-a-dia do professor, informando a eles todos os seus deveres e obrigações, já que com o treinamento realizado



atualmente eles não conseguem demonstrar todas suas habilidades e competências. Com isso podem vir a ocorrer equívocos por parte dos gestores, podendo ocasionar em uma escolha indevida para a empresa. De acordo com Fleury (2011) as competências dos colaboradores têm a função de agregar valores para a organização, desta forma devem ser consideradas as atitudes, os conhecimentos e as habilidades dos profissionais durante sua contratação.

As falhas na estrutura física da escola prejudicam aos professores quanto ao desempenho de suas atividades realizadas. De acordo com os entrevistados, a organização precisa investir mais em tecnologia e equipamentos, visto que nos tempos hoje a tecnologia torna o aprendizado mais atrativo e eficaz para os estudantes. Os entrevistados B e E que atuam na organização e mais de dois anos, relataram que sentem falta de materiais pedagógicos mais atualizados a cada início de semestre, já que estão na escola a mais tempo e comentam que a maioria dos alunos já estuda na escola por mais de um semestre e por consequência acabam repetindo as atividades praticadas em aula. Segundo entrevistada B, “os alunos ficam muito empolgados quando chegamos com alguma novidade em aula”.

A escola possui um calendário de eventos, todos com objetivo de trazer o idioma para os alunos na prática, quando se planeja um evento, a equipe acaba se entrosando mais, já que todos se envolvem na construção dele. Porém nem todos que construíram as atividades participam do evento em si, o que faz com as vezes se sintam desmotivados por não poderem participar do que construíram. Um dos motivos de alguns não poderem participar está o controle da circulação dos alunos, pois se todos os professores estiverem nas atividades do evento nenhum ficaria disponível para cuidar dos alunos, com isso tornam-se obrigados no não participar dos eventos, ficando assim descontentes devido a não participação nas atividades. Uma sugestão seria colocar pessoas responsáveis, que não tenham participado do processo de criação dessas ações, para que fiquem cuidando da circulação dos alunos, para que com isso nenhum dos participantes, da criação das atividades, fique de fora desses eventos.

O apoio da coordenação pedagógica é fundamental para os professores, muitas vezes eles têm pequenas dúvidas que podem ser resolvidas com uma rápida ajuda do pedagógico. No entanto, para que isto aconteça, o orientador pedagógico tem que ter um tempo livre, e com a alta rotatividade de professores, muitas vezes não tem nenhum professor reserva para fazer uma substituição caso alguém falte ou necessite assumir uma nova turma devido a demissão de algum professor. Isso faz com que o orientador acabe assumindo mais esta tarefa e consequentemente tenha menos tempo para ajudar os professores.

Por fim acredita-se que toda equipe precisa estar motivada para que essa motivação seja passada para os seus alunos. A escola realiza uma festa para confraternização no final do ano, porém a cobrança durante o semestre é muito grande, acredito que se existissem mais momentos de confraternização, a equipe estaria mais unida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo responder as questões de pesquisa sobre a percepção dos professores e da coordenação sobre os fatores que contribuem para a rotatividade na Escola ABC e quais as estratégias que podem ser aplicadas para a retenção dos mesmos.

Dentre os objetivos específicos pontuou-se a análise dos fatores de retenção de pessoas na visão dos gestores. Para isso, foi identificado que a Escola ABC proporciona aos seus profissionais um bom clima organizacional, praticando ações para reconhecimento e motivação dos mesmos. Dentre essas ações pode-se citar: a comemoração mensal dos aniversariantes da equipe; o mural de *feedbacks* positivos; a premiação por metas de matrículas; os treinamentos constantes; a remuneração dos funcionários pelo preenchimento



de chamadas no final de cada semestre; a realização de reuniões gerais mensais para atualizar os acontecimentos e mostrar o calendário de eventos; além de um plano de carreira realizado por meio de uma avaliação de desempenho. Entretanto, mesmo com todos os benefícios oferecidos foi identificado que alguns dos professores da Escola de ABC atuam nesta profissão de forma passageira, permanecendo enquanto não surgem outras oportunidades ou enquanto estiver favorável a eles, fazendo com que a sua permanência na escola não seja duradoura.

Em segundo momento buscou-se identificar a percepção dos professores quanto às ações realizadas na empresa para promover a permanência destes. Dentre os fatores de permanência estão o reconhecimento profissional, o treinamento e desenvolvimento e o *feedback* realizado. Para o reconhecimento profissional foi apontado pelos professores que a empresa oferece um Plano de Carreira, que os incentivam a permanecer na escola devido ao reconhecimento através da remuneração, das premiações, mas acima de tudo, por terem um ambiente agradável que possam ser desenvolvidos e também se realizarem profissionalmente. Outro fator relevante identificado como reconhecimento profissional é quando os mesmos são elogiados ou surpreendidos com pequenas atitudes de reconhecimento, o que, segundo os professores, é uma forma muito especial de valorizar uma pessoa.

Pode se citar também como fator influenciador da permanência do professor na escola a possibilidade de serem treinados e desenvolvidos profissionalmente. Por meio das entrevistas verificou-se que a empresa possui um processo seletivo rigoroso e extenso, além de oferecer diversos *workshops* de situações que podem acontecer na escola e até coisas da atualidade.

Todo profissional necessita receber um *feedback* para visualizar se o seu desenvolvimento está dentro das expectativas da organização, bem como identificar quais as melhorias são necessárias tanto profissionalmente, quanto para a empresa. Pois, caso contrário, pode ocasionar tanto o descontentamento da escola, como também o desconforto pessoal, podendo com isso, ser tomada a decisão de não mais permanência na escola. Percebe-se que nesse quesito a escola tende a realizar esses *feedbacks*, muitas vezes por meio do acompanhamento de turmas, reuniões em grupo, ou até mesmo individualmente. No entanto, os entrevistados afirmam que sentem falta dos *feedbacks* informais e individuais ocorrem com mais frequência do que apenas em reuniões formais com todos do grupo.

Já dentre as possíveis ações de melhorias que podem ser aplicadas para a retenção destes profissionais, são apontadas tais como: ações de treinamento e de desenvolvimento durante o ano letivo; processo seletivo mais criterioso para identificar o perfil profissional; maior investimento em tecnologia e equipamentos; proporcionar materiais pedagógicos mais atualizados; disponibilizar pessoas responsáveis para cuidar da circulação dos alunos nos dias de ações, para que os professores que participaram do processo de criação dessas atividades possam participar; fornecer, por parte do orientador, maior apoio aos professores; e realizar de mais momentos de confraternização na escola.

Em meio estudo pode-se concluir que a Escola ABC proporciona aos seus profissionais boas condições de trabalho, bem como um bom plano de carreira, e atividades para motivá-los a permanecerem na escola. No entanto, talvez a Escola ABC esteja com uma falha principalmente no processo de seleção desses profissionais, pois muitos dos que na escola atuam, estão lá até encontrarem uma melhor oportunidade de trabalho e não para fazer carreira. Sendo assim, acredita-se que a escola deve se atentar a um processo seletivo mais rígido, além de uma frequência maior em *feedbacks* individuais, tentando com isso, minimizar a contratação de profissionais não adequados para a empresa, e também diminuir os descontentamentos do quadro funcional já existente.



Em relação à Escola de ABC, seria interessante tanto para o pesquisador, quanto para a própria empresa, replicar este estudo em outras franquias da mesma rede para verificar se a percepção de professores e coordenação é a mesma em ambas as unidades. Para esse estudo futuro se sugere um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, a qual auxiliará para uma melhor compreensão e coleta de informações essenciais para o atingimento do propósito de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**. Edição compacta. São Paulo, 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BITENCOURT, C. E COLABORADORES. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ENAP. p.179-194. Abr-jun/2005.
- BRANHM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus 2002.
- CALVALCANTE, K. O; OLIVEIRA, M. M. **Capacitação, para que te quero?** Um estudo sobre a carreira dos servidores técnicos administrativos e sua contribuição para desenvolvimento de competências gerenciais. In: Encontro da ANPAD, 35, Rio de Janeiro, 2011.
- CARRARA, T. M.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. **Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional**. IV EnGPR. Brasília: ANPAD, 2013.
- COHEN, A. R. **MBA Curso Prático: Práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas 2012.
- FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI, P. A.; PONCHIOROLLI (org.). **Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. São Paulo, 2011.
- FERREIRA, A; DEMUTTI, C. M; GIMENEZ, P, E, O. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**. XIII SEMEAD, 2010.
- FERREIRA, A. M.; SANT'ANNA, A. S.; SARSUR A. M. **Políticas e Prática de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção de Futuras Lideranças: um Estudo em Empresa Brasileira do Setor Mineral**. XXXIV EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresarias e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. 6. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, 2009.



- FRANÇA JUNIOR, N. R. **Retenção de talentos:** considerações de aspectos determinantes na empresa Volvo S/A. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Ponta Grossa: Universidade Federal do Paraná. 2010.30p.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing:** a Edição do Novo Milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, E, M; MARCONI, M, A; **Metodologia científica.** São Paulo, 2011.
- LEITE, J. M. M. et al.; **Análise do instrumento utilizado no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da USP.** Rev. Esc. Enf. USP, v.33, p265-78, set 1999.
- MARQUES, A. L.; MORAIS, L. Z. P.; ANDRADE D. F.; **Gestão de Carreiras no Setor Público:** Estudo sobre o Processo de Inovação e a Resistência dos Servidores em um Governo de Estado. III EnGPR, João Pessoa ANPAD, 2011.
- MARRAS, J.P.; **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARRAS, J.P.; TOSE, M. G. L. S. **Avaliação de desempenho humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MEDEIROS, R. K. R.; ALVES, R, C; RIBEIRO, S. R. S. **Turnover:** Uma Análise Dos Fatores que Contribuem para a Decisão de Sair da Empresa dos Colaboradores da Alfa Comércio Ltda. CONNEXIO, Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios, 2012.
- NELSON, B. **1001 maneiras de premiar seus colaboradores.** Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- NERI, A. A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papirus, 1999.
- NETO, A. R; MAZZA, A. C. A; VIEIRA, R. R. **A percepção dos gestores sobre a Retenção de Talentos em Uma Empresa de Distribuição de Revista.** IV EnGPR. Brasília: ANPAD, 2013.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de Carreira:** foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso. São Paulo, 2009.
- PASCHOAL, L. **Administração de Cargos e Salários:** Manual prático e novas metodologias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- PONTES, B, R. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração.** São Paulo, 2008.
- DE PREE, M. **Liderança:** saiba como despertar o melhor de cada um em proveito de toda a organização. São Paulo: Futura, 1998.
- ROBBINS, S. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROESCH, S. M. A.; **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia de estágio, trabalho de conclusão, dissertação e estudo de caso. São Paulo, 1999.
- TEIXEIRA JR. J. **O vigésimo nível:** criando riqueza e transferindo para suas gerações. São Paulo: Giz Editorial, 2006.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso Planejamento e Métodos.** São Paulo, 2010.